

Мимоза Серафимова

# ЛИЧНАТА КОМУНИКАЦИСКА ЕФИКАСНОСТ НА МЕНАЏЕРОТ

ЛИЧНАТА КОМУНИКАЦИСКА ЕФИКАСНОСТ НА МЕНАЏЕРОТ

Мимоза Серафимова



ISBN 978-608-4662-60-0

Мимоза Серафимова

**ЛИЧНАТА КОМУНИКАЦИСКА  
ЕФИКАСНОСТ НА МЕНАЏЕРОТ**

Штип, 2016



Мимоза Серафимова

# **ЛИЧНАТА КОМУНИКАЦИСКА ЕФИКАСНОСТ НА МЕНАЏЕРОТ**

**Мимоза Серафимова**

# **ЛИЧНАТА КОМУНИКАЦИСКА ЕФИКАСНОСТ НА МЕНАЏЕРОТ**

**Рецензенти:**

**Доц. д-р Александра Жежова**

**Проф. д-р Еленица Софијанова**

**Јазична редакција:**

**Слаѓан Спасовски**

**Техничко уредување:**

**Издавач:**

**„2-ри Август“ - Штип**

**Печати:**

**„2-ри Август“ - Штип**

**Тираж:**

-CIP - Каталогизација во публикација  
Национална и универзитетска библиотека "Св. Климент Охридски", Скопје

005.322:005.95-057.177

СЕРАФИМОВА, Мимоза

Личната комуникациска ефикасност на менаџерот : современи  
менаџерски практики / Мимоза Серафимова. - Штип : 2-ри Август, 2016.  
- 136 стр. ; 25 см

Библиографија: стр. 135-136

ISBN 978-608-4662-60-0

а) Менаџери - Комуникациски вештини  
COBISS.MK-ID 100702474

Мимоза Серафимова

**ЛИЧНАТА КОМУНИКАЦИСКА  
ЕФИКАСНОСТ НА МЕНАЏЕРОТ**

**СОВРЕМЕНИ МЕНАЏЕРСКИ ПРАКТИКИ**

Штип, 2016

## ПРЕДГОВОР

Овој труд е наменет за сите оние коишто чувствуваат потреба да ја надградат својата комуникациска способност како начин за поефикасно справување со секојдневното деловно комуницирање како менаџери или идни менаџери. Основна цел е да помогне во совладувањето практикување комуникациски вештини од аспект на културата на изразувањето и комуникацијата, но и на најважните теми што ги покриваат комуникациските аспекти на работењето и во менаџирањето со човековите ресурси, внатре во организацијата и во нејзиното окружување. Нивото и стилот на обработка на материјата се приспособени кон знаењата и потребите за секојдневното работно окружување. Начинот на појаснување на сите сложени прашања од областа на комуникацијата е пристапен, со примена на пристапи во непосредната практика. Оттука, концизното и експлицитното презентирање на проблематиката од оваа област, дава голема можност за користење на овој материјал.

Трудот е напишан со јасен и разбирлив јазик, методолошки структуриран во пет глави кои меѓу себе се надополнуваат, а во секоја од нив се разработени основните поставки, потребата и значењето на практикувањето на културата на изразување и комуникација во секојдневната работата на менаџерот.

Секоја глава започнува со кратко информативно појаснување за точките кои ја обработуваат главната тема понудена на почетокот. На крајот на ракописот, соодветно се нотирали библиографските единици кои се цитирани во текстот, а се однесуваат на монографски единици, периодични списанија, статии, извештаи и интернет страници..

Авторот

Јануари, 2016 год.

## Содржина

ВОВЕД .....	10
1. НАДВОРЕШНО НАСОЧЕНА КОМУНИКАЦИЈА НА МЕНАЏЕРОТ .....	13
<b>1.1. Планирање комуникација</b> .....	13
<b>1.2. Ефикасна менаџерска комуникација</b> .....	16
Канали на комуникација .....	19
1.3. Одржување репутација, имиџ и односи со целната јавност .....	22
Имиџ на организацијата .....	22
<b>1.4. Работа со медиуми</b> .....	28
<b>1.5. Подготовка на изјави за јавност</b> .....	28
Десет совети за пишување успешни изјави .....	28
Менаџирање со „лошите“ вести .....	29
Медиумски интервјуа и пишување ефективни говори .....	31
Како да реализирате ефективен говор .....	32
Премини во говорот .....	33
<b>1.6. Рамка за менаџирање со проблеми</b> .....	34
Дефинирање и сортирање на проблеми .....	34
Утврдување приоритети .....	35
1.7. Планирање комуникација – конкретни приоди .....	41
Карактеристики на пораки .....	43
Изградба на пораки .....	43



2. ПОДОБРУВАЊЕ НА КОМПЕТЕНЦИИТЕ ЗА НАСТАП НА ПАЗАРОТ НА ТРУД КОГА СЕ ВРАБОТУВАТЕ ИЛИ КОГА ВРАБОТУВАТЕ .....	45
5.1. Методи и техники за активно барање работа.....	45
<b>2.1.1. CV и молба за вработување .....</b>	<b>46</b>
Биографија .....	46
Молба за вработување .....	46
<b>2.2. Комуникациски вештини и самопретставување .....</b>	<b>57</b>
2.2.1. Како да се претставите пред работодавач? .....	57
2.2.2. Проценување на сопствениот потенцијал .....	64
Истражување на сопствените средства и препознавање на сопствените знаења и вештини .....	64
3. ПОСТИГНУВАЊЕ ЛИЧНА КОМУНИКАТИВНА ЕФИКАСНОСТ .....	76
3.1. Што треба вие, како менаџер, да вклучите во процесот на комуникација? .....	82
3.2. Справување со бариерите во комуникацијата .....	88
4. ДАВАЊЕ И ПРИМАЊЕ ИНСТРУКЦИИ НА РАБОТНОТО МЕСТО .....	90
4.1. Упатства за давање работни инструкции .....	90
4.1.1. Изберете соодветно време .....	91
4.2. Десет чекори за конструктивна критика .....	93
4.3. Обезбедување повратни информации на работното место .....	95
4.4. Подобрување на вештината на активно слушање на работното место ..	101
4.4.1. Текот на процесот на активно слушање .....	103
4.4.2. Видови на слушање .....	107

4.4.3. Бариери за ефективни слушања .....	109
4.5. Невербални вештини на работното место.....	111
4.6. Вашите состаноци на работното место .....	119
4.7. Усна комуникација на работното место .....	133
5. АДАПТАЦИЈА КОН КУЛТУРНИТЕ И ПОЛОВИТЕ РАЗЛИКИ.....	135
КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА .....	138

## ВОВЕД

**Почитувани менаџери и вие што сакате да бидете менаџери, значењето на вашата комуникација во работното опкружување е од витално значење за вашиот професионален живот и успех!**

По вашето дипломирање станувате менаџер – и секој работен ден комуникацискиот процес ќе го претворите во процес за превенирање и справување со вработените, соработниците и корисниците, за воспоставување и тек на производствениот процес, како и за менаџирање на финансиите, општествената одговорност и потребите на пазарот.

Како менаџер, како поединец или правно лице кое внесува иновации или го унапредува работниот процес, преземајќи ризик настојува да оствари успех на пазарот, во своето однесување ќе разликувате неколку битни развојни активности: *иновативност*, односно способност за создавање нови производи или процедури или модифицирање на постојните со цел задоволување на променливите барања на пазарот, *проактивност*, односно конкурентско, агресивно и активно позиционирање на пазарот и *подготвеност за преземање ризик*, т.е. подготвеност за вклучување во деловни активности чиј резултат може да биде неизвесен или несигурен. Основен услов за реализацијата за овие активности е вашата способност за практикување ефективен комуникациски процес.

Тоа е практикувано многу години пред вас, вие само продолжувате да го практикувате и да го надградувате. Сепак би споменале дека Importance of communication has always been realized in all times because it is the most vital means by which the connected together in society. луѓето биле и сè поврзани во општеството. However, today communication plays a crucial role in almost all Ние ги објаснуваме практичните приоди во комуникацијата кои имаат клучна улога во aspects of life. аспектите на вашиот професионален живот, бидејќи деловното работење на вашата компанија, Work in business, government or organizations are impossible without communication. директното е засегнато од работењето на другите стопански и административни субјекти. А за тоа е потребно практикување ефективен процес на комуникација. People Затоа треба и мора да have to communicate with each other, exchange information, make decisions and talk about innovations. комуницирате едни со други заради размена на информации, донесување одлуки, реализирање иновации и остварување профит.

Management is a complex practice of communicating with other people. Вие ќе управувате, што претставува комплексна практика на комуникација со другите луѓе. In an age when the business Во време кога деловното работење на компаниите е повеќе од било кога поврзано со environment is turbulent in terms of competition, new technologies political instability, workforce diversity, the животната средина, и кога постои силно изразена турбуленција во однос на

конкуренцијата, нови технологии, политичка нестабилност и разновидност на работна сила, need for good communication skills is being increasingly felt by managers at all levels. потребата за добри комуникациски вештини се повеќе се чувствува од страна на менаџерите вработени на сите организациски нивоа.

Од друга страна, комуникацијата не претставува само едноставно испраќање пораки на еден или повеќе примачи, меѓу вас и другите. Комуникацијата претставува креирање на еден сложен систем кој нè поврзува едни со други и им дава смисла на системите како што се семејството, заедницата или културата, но ние ќе ја разгледаме како неопходен аспект за разбирање на пазарниот сегмент насочен кон засилување на убедливоста и подобрување на продажбата, како и за многуте начини на кои информациите мораат да течат за да овозможат тек на деловното работење и живеење.

Вие, како идни менаџери, секојдневно комуникацијата ќе ја користите за да дојдете до решение на проблеми што постојат во деловното работење, а кои истовремено можат да доведат до обединување или до разединување. *Бизнис контекстот* е само еден од многуте аспекти којшто во себе го опфаќа поимот комуникација. Во истиот се содржат уште многу други, откриени или неоткриени, поради што комуникацијата претставува голем предизвик за научниците што се занимаваат со неа (Klaus и Bass, 1989:35).

Во терминологијата на општествените науки комуникацијата претставува еден вид научна студија на производство, преработка и ефекти на сигнали и симболични системи кои се користат од луѓето за примање и испраќање на пораки (Hargie, Dickison и Tourish, 1999:84).

Оваа дефиниција нагласува дека комуникацијата е подложна на научна категоризација како процес кој е отворен за мерење, анализа, процена и подобрување. Притоа, треба да се нагласи дека комуникацијата не е предмет, во нормална академска смисла, туку мултидисциплинарна област на проучување (Fiske, 1990:47).

При анализа на комуникацијата треба да се потенцира и фактот што комуникацијата е една од оние човечки активности коишто секој може да ги препознае, а малкумина да ги дефинираат на задоволително ниво.

Како што истакнува авторот Ли Таер (Lee Thayer): „Комуникацијата е добар пример за сè она за што повеќе се зборува, отколку што вистински се разбира.“ (Rogers и Rogers, 1976).

Во литературата што се занимава со комуникацијата се среќаваат различни толкувања и дефинирања на овој поим. Едноставно, комуникацијата претставува концепт или состојба за размена на информациите меѓу субјектите (<http://en.wiktionary.org/wiki/communication>).

Не постои таен рецепт за успешно комуницирање, односно општење, за пренесување на: мисли, идеи, ставови и чувства. Сепак, постојат некои основни концепти кои можете релативно лесно да ги совладате. Ако се придржувате кон нив, тогаш веќе сте на вистинскиот пат (Carnegie, 2008:28):

1. Комуникацијата нека ви биде една од најважните работи;
2. Бидете отворени кон другите луѓе; и
3. Создавајте средина за добро комуницирање.

**Therefore, this communication skills training module will help to improve communication among** Во делот што следува, ќе ги наведеме директните чекори во практикувањето комуникациски пристап преку обезбедување информации regarding different forms of communication and their appropriate use. за различни форми на комуникација и нивно соодветно користење, а кои сметаме дека се од примарна важност за ефективноста на вашата комуникација на вашето идно работно место.

#### **1. Разбирање на комуникацијата како ефективен процес;**

**B. Barriers to communication** 2. Препознавање и отстранување бариери за ефективна комуникација; • Exercise/activity *The Special Issue on Contemporary Research in Social Science*

#### **C. Listening skills** 3. Практикување вештини за слушање;

**D. Providing feedback** 4. Практики за обезбедување повратни информации;

— Activity **E. Non-verbal communication** 5. Практикување невербалната комуникација;

**F. Giving and receiving instructions** 6. Давање и примање на упатствата; и

**G. Oral Communication** 7. Практикување усна комуникација (Mberia, 2011:231-232).

**Цели на понудените практични комуникативни пристапи за идните менаџери:** Many writers have identified the advantages of good communication:

1. Leads to personal effectiveness. Постигнување високо ниво на лична комуникациска ефикасност; Helps to network with people.
2. Овозможување поврзаност со луѓето (во и надвор од организацијата); Increases listening ability.

3. Зголемување на способноста за слушање; Influences motivation for enhanced performance.
4. Влијаење на личната мотивацијата за зголемена комуникациска ефикасност; *International Journal of Humanities and Social Science* Builds better understanding between boss and subordinates.
5. Градење подобро разбирање помеѓу надредените и подредените; и Creates better interpersonal relations.
6. Создавање подобри меѓучовечки односи.

6. All these benefits cannot be automatically achieved. Од друга страна, постигнувањето на овие цели ќе овозможи да се разбере комплексната природа на комуникацијата by examining the factors that make communication a dynamic process. со испитување на фактори кои комуникацијата ја прават сложен динамичен процес.

## 1. НАДВОРЕШНО НАСОЧЕНА КОМУНИКАЦИЈА НА МЕНАЏЕРОТ

### 1.1. Планирање комуникација

„Комуникацијата не може да се научи, ако ние не сме во можност да го признаеме тоа in se je ne zavedamo. и сме свесни за тоа“. (Brajša, 1993, str. 15) (Brajša, 1994:15).

Примарното знаење на комуникацијата е во процес на промена и обнова. Улогите и функциите на менаџерите се насочени кон стопанските комори, асоцијациите и синдикатите, затоа што овие организации играат се позначајна улога во постигнувањето на квалитетот, безбедноста и ефикасноста во деловното работење.

Človek je komunikacije razvijal zaradi svojih socialnih potreb, zaradi potreb po Причина Развојот на комуникациите е условен и од општествените потреби, потребите за pridobivanju in razširjanju znanj, pa tudi zaradi potreb gospodarstva. стекнување и ширење на знаењето, но исто така и потребите на стопанството (Florjančič, (Florjančič, Ferjan, 2000, str. Ferjan, 2000:59)59).

Komuniciranje ima v človeški družbi več funkcij: Комуникација во општество има неколку функции, кои на менаџерите им овозможуваат:

- omogoča zasebne, poslovne ali kakršnekoli že odnose med ljudmi in med deli Лични деловни односи помеѓу луѓето и помеѓу деловите друшбе; на општеството;
- omogoča prenos družbene dediščine; Пренос на социјалното наследство;

- posamezniku omogoča spoznavati in spremljati dogajanje v okolju. Информирање заради следење развојот на настаните во деловното окружување (Florjančič, Ferjan, 2000, str. 16) (Ibid:16).

Тие постојано имаат потреба од ефективен процес на комуникација со која подобро ќе ги информираат своите членови, јавноста и Владата за своите активности, кој процес треба да придонесе за подобрување на јавните, економските, регулативните, финансиските и др. услуги, како и проблеми кои мора да се решат со цел да се продолжи подобрувањето на производството на производи и услугите.

Првиот чекор во планирањето на каков било вид на комуникација претставува одлуката со кого сакате да комуницирате и зошто.

Целта на овој практичен пристап е да ви помогне да дадете приоритет на ефективната комуникација и да развиете свои стратешки комуникациски планови и пристапи за поддршка на вашите комуникациски приоритети, што ќе ве напратат ефикасен комуникатор, но и различен од другите.

**Learning objectives**Целите на After completing this topic, participants will be able to:овој практичен приод кон наведената тема, ќе ве оспособат да бидете во можност да ги разберете сите неопходни чекори во планирање стратешка комуникација и да ги имате на располагање сите потребни алатки за планирање комуникација во вашите организации за:

- Да развивате специфични, мерливи комуникациски цели;
- Да одредите целна публика;
- Да развиете клучни пораки кои се важни и интересни за целната публика;
- Да ја процените сопствената комуникациска инфраструктура преку SWOT анализа: - Кои ресурси (време, пари, луѓе) ви се достапни за да ги постигнете комуникациските цели?
- Да го определите и изберете начинот на испорака на пораката – печатена форма, телевизија, главен претставник, итн.;
- Да го утврдите начинот на кој ќе ги оцените и следите вашите комуникациски напори;
- Да ги идентификувате следните чекори за спроведување на вашиот план.

Овој практичен деловен пристап ќе се осврне на следните поттеми, кои сметаме дека се исклучително важни за вас:

### **Ефективна комуникација**

- Стратешка комуникација;
- Пет чекори за планирање на ефикасна комуникација;

- Идентификување целна публика.

### **Одржување имиџ и односите со засегнатите страни**

- Што е одржување на углед;
- Проценување на вашата репутација;
- Видови стејхолдери и комуникација со нив.

При тоа, ќе ви бидат понудени дополнителни алатки за ваш личен комуникациски развој.

### **Обука за работа со медиумите**

- *Power Point* презентација.

### **Подготовка на јавни изјави**

- Десет совети за пишување успешна јавна изјава;
- Управување со „лошите“ вести;
- Совети за пишување и водење ефикасна говор.

### **Рамка за решавање проблеми**

- Дефинирање и сортирање проблеми;
- Развивање на *SMART* цели;
- *SWOT* анализа.

Овој практичен пристап обезбедува краток преглед на планирање на комуникациите и користење комуникациски приоритети низ сценарија за работа во помали групи за менаџерите. Менаџерите ќе бидат во можност да го користат неколку интерактивни техники за генерирање на идеи и олеснување на комуникациските пристапи, како што се пополнување на следните видови прашалници и работни листови:

- Работен лист за анализа на целната публика;
- Вежба за комуникации - прашања за дискусија;
- Модел за планирање;
- *SWOT* вежба.

Понудениот практичен приод има за цел да ги зајакне вашите капацитети како менаџери во вашите организации во постигнување на вашата улога во регулирање на ефективните комуникации и безбедноста и квалитетот на вашите комуникациски услуги и одговорноста кон јавноста.



Практичните пристапи се дизајнирани да обезбедат импликација на теоретската основа и практични алатки кои ќе ви помогнат да ја зголемите вашата стручност и вештините за постигнување на вашите улоги и одговорности во јавното обраќање.

Вие ќе се оспособите:

- Да ги разберете неопходните чекори за планирање на стратешка комуникација и да добиете алатки за планирање на комуникацијата, кои ќе можете да ги користите на вашите идни работни места во менаџирање со организациите и информирање на опкружувањето.
- Да ја процените сопствената комуникациска инфраструктура преку SWOT анализа: кои ресурси (време, пари, луѓе), ви се достапни за да ги постигнете комуникациските цели?
- Да развивате специфични, мерливи комуникациски цели.
- Да ја одредете целната публика.
- Да развиете клучни пораки кои се важни и интересни за целната публика.
- Да идентификувате начин на праќање на порака – печатени медиуми, телевизија, главен претставник, итн.
- Да го одредите начинот на кој ќе ги процените и следите сопствените комуникациски напори

## **1.2. Ефикасна менаџерска комуникација**

### **Стратешка комуникација**

Комуникацијата придонесува за поддршка на проекти, програми и политики кои бараат прием, разбирање или акција од клучните заинтересирани страни. За таа цел, комуникацијата мора да биде планиран процес со стратешки фокус кој го дефинира проблемот или можноста, пренесува очекуван резултат, дефинира клучни засегнати страни и развива ефективен начин на комуникација со нив, кој би бил навремен, јасен и економичен.

Во рамките на организацијата, влијанието и на ефективната, и на неефективната комуникација мора да биде разбрана во смисла на неговото влијание врз организациските политики, како и на севкупните цели на организацијата.

Примарната цел на процесот на планирање на комуникацијата е да најдете модел за акција, која ќе ви помогне да го реализирате вашиот проект или програмските цели.

### **Видови комуникациски планови**

ИМЕ	ЦЕЛ	КОГА СЕ КОРИСТИ
План за стратешка комуникација	Да се поврзе комуникацијата со стратешкиот или бизнис планот на организацијата	За нови, изменети или отповикани политики, производи, програми, услуги и проекти
План за оперативна комуникација	Да се утврдат годишните приоритети, акции и ресурси	На годишна основа, во согласност со буџетскиот циклус
План за односи со клучните актери	Да се дефинираат и утврдат саканите односи со засегнатите страни	На годишна основа, во консултации со клучните заинтересирани страни
План за кризна комуникација	Управување и контрола над брзиот и прецизниот проток информации	Во неочекувана, вонредна состојба, која влијае, или која може да влијае на здравјето и безбедноста на вработените или на организацијата
План за специјални настани	Да се дизајнира и логистички да се координира поголем или помала група луѓе	Во текот на настаните

## Идентификување на вашата целна публика

Во светот на комуникација постои изрека која вели: „Започнете со вашата публика!“

Овој совет е лесно да го следите, но само ако навистина знаете која е вашата публика. Вашата целна публика е целната група или групи на луѓе кои имаат корист од вашите производи, алатки или услуги. Зошто треба да целите токму кон таа публика?

Различни корисници да имаат различни потреби. Може да направите обид и со малку модификација за да го направите корисен за повеќе од еден вид публика. Ова може да ви помогне во поефикасна продажба на вашите услуги, производи или алатки.

### *Работен лист за анализа на целна публика*

Целна публика или „кориснички групи“ ќе користат кој било производ, алатка или услуга, којашто им одговара. Затоа, пополнете ја следнава табела за главните групи кои сте ги идентификувале.

Целна група (и)	Како вашиот производ, услуга или алатка ќе и користи за оваа публика / група на корисници според сегашниот план? Или која е додадената вредност?

Ставете се во улога на целната публика или корисничка група (а) која претходно сте ја идентификувале. На кој начин можете да го менувате производот или услугата за да стане поефективна или подобрена? Или кои се видови на нешта што може да ги додадете да го направите производот покорисен од што е во моментот?

Целна група (и)	Имајте на ум дека разликата помеѓу добар производ / услуга и одличен производ / услуга е во тоа колку добро истиот ќе ја врши својата функција за која е наменет. Кои конкретни / специфични работи може да му се додадат да ги правите покорисни за корисникот?

Обидете се да замислите дополнителни карактеристики кои ги прават услугата или производот покорисна алатка за вашата целна публика. Размислете за корисноста, достапноста, разбирањето на целите на алатките, за можните чекори што би значеле преземање на некоја активност, итн. Тогаш одговорете на следните прашања:

Целна група (и)	Кои информации треба вашата публика да ги знае за да ја користи услугата или производот и да биде задоволна со истата?	Што вие треба да направите за да се обезбеди достапноста на тие информации?

### **Канали на комуникација**

Ефикасна комуникација е меѓусебна размена на информации и идеи во писмена, вербална и невербална форма. Тоа вклучува користење на вештините на активно слушање и отвореност кон другите идеи и мисли. Без разлика дали пишувате меморандум, одговарате на пошта или организирате голема повеќемесечна кампања за рекламирање или промоција, времето поминато во планирањето на оваа комуникација ќе значи многу за вашиот успех како менаџер.

Деталниот план за комуникација најверојатно ќе вклучува повеќе групи целна публика, повеќе цели, како и зголемување на бројот на канали за комуникација. Подолу е листата на само некои канали и врски:

- *Состаноци* – лице в лице, телеконференции, видео конференции;
- *Печатени материјали* - билтени, директна пошта, флаери, брошури, информативни листови, публикации, извештаи;
- *Електронски канали* - интернет страници (сајтови), електронска пошта (e-mail), „четување“, видео, тв и интернет преземања;
- *Излагања и презентации* - огласни табли, изложби, конференции, делење на знаци и постери;
- *Пресови* / рекламирање преку јавните радио-дифузери - радио, телевизија, списанија, весници, *годишни извештаи, информативни колекции, календари*;
- *Официјално истражување* - анкети, тестирање на фокус - групи, истражувања преку телефон или пошта, прашалници за повратни информации, истражување мислење, мониторинг, кореспонденција;
- *Медиуми* – новинарски соопштенија, информации преку листи на факти, прес-конференции, интервјуа, писма до уредникот, новинарски статии.

### **Пет чекори за планирање ефикасна комуникација**

Кога треба да започнете со ефикасно планирање на комуникативниот процес? Рано!!! Идеално, за време на внесување или отстранување програми, производи или иницијативи, или кога има некои промени. Планирањето на комуникацијата во суштина е форма на дејствување, и помага да се постигнат целите на програмата или проектот. Планирањето на ефективна комуникациска стратегија треба да се сведе на едноставна мерка и да се третира како дел од управување со проектот. Подолу се дадени пет чекори кои ќе ви помогнат во планирањето на ефикасна комуникација.

#### **Чекор 1: Појаснете си ги вашите комуникациски цели**

Зошто сакате да комуницирате и што сакате да постигнете со ова комуникација?

- ✓ Дали ќе им најавите нова услуга на вашите клиенти?
- ✓ Дали барате повратни информации?
- ✓ Дали се надевате дека ќе влијаете врз нивните ставови?
- ✓ Дали барате луѓето да донесат одлука или да преземат одредена акција?
- ✓ Дали се стремите да постигнете консензус?
- ✓ Дали градите заедничко разбирање на стратегија или сте во потрага по културен предизвик?
- ✓ Зошто некој треба да комуницира со вас - зошто треба да ви го привлече вниманието?

## **Чекор 2: Запознајте ја вашата публика**

Размислете за тоа кому му треба ваша информација, чие мислење треба да слушнете и кои се нивните улоги во идниот развој на вашата организација. Објавете сопствено истражување на вашата публика, потоа размислете што ново сте научиле. Запрашајте се следното:

- Колку членовите на публиката веќе знаат за вашата тема? Дали им се потребни дополнителни информации? Кои се конкретните придобивки за секоја целна публика? Кој аспект од оваа тематика е важен за нив?
- Ако од публиката барате да преземе некои мерки, колку тоа ќе биде тешко за нив? Варијациите на вашата порака ќе бидат неопходни за различни целни групи - ако сакате да воведете нов бизнис процес или партнерска соработка со други компании, извршните директори веројатно ќе бидат заинтересирани за стратешките или финансиските добивки.
- Вработените во вашиот тим може да изразат загриженост за успехот на овој нов процес и се она што ќе биде потребно за да се обезбеди поддршка на корисниците.

## **Чекор 3: Обликувајте ги вашите мисли во пораки**

Користете концизен речник и прилагодете ги вашите порака на потребите на слушателите на целната публика. Пораката треба да биде едноставна, без употреба на жаргон и да вклучува информации каде заинтересираните можат да добијат повеќе податоци, доколку сакаат. Проверете ја ефикасноста на вашата порака на читателите кои не се запознаени со темата.

## **Чекор 4: Изберете го вашиот канал**

Каналот на комуникација е само метод или механизам што ќе го изберете да ја испратите вашата порака. Вашиот избор на канали зависи од публиката на која и се обраќате, без разлика дали барате интерактивна дискусија или само давате информации, и дали пораката е долга и сложен, или кратка и едноставна.

## **Чекор 5: Евалвирајте ги резултатите**

Проверете со членовите на вашата публика –

- Дали комуникацијата допрела до нив?
- Дали била јасна и корисна за нив?
- Дали ја постигнала вашата цел?
- Што ќе се промените следниот пат?

### Прашања за дискусија

1) Зошто треба да реализираш комуникациски процес?

Причини:

.....  
.....

.....  
.....

2) Кога да планираш комуникација?

.....  
.....

.....  
.....

.....  
.....

3) На кој начин планираш да комуницираш?

.....  
.....

.....  
.....

### 1.3. Одржување репутација, имиџ и односи со целната јавност

#### Имиџ на организацијата

Угледот на една организација е производ кој влијае на нејзината социјална, политичка и финансиска вредност. Корените на репутацијата се засновани на кредибилитет и доверба која мора прво да се заработи, а потоа да се одржува, така што ќе бидат видливи за клучните засегнати страни и донесувачите на одлуки. Репутацијата може да биде врз основа на видувања, но одржувањето на нешто што не е точно, не може долго да трае.

Важно да ја препознаете разликата помеѓу „имиџ / слика“ и „углед / репутација“.

ИМИѢ / СЛИКА	РЕПУТАЦИЈА / УГЛЕД
Наменет е за странци	Насочена е кон засегнатите страни
Е резултат на првите впечатоци	Се заснова на
Изгледа како моден тренд	Поврзана е со реалноста
Има минлив карактер	Има траен карактер
Има тенденција да прикаже динамика	Произлегува од корпоративната култура Создава добра волја
Создава добри чувства	

За да се постигне добра репутација, однесувањето на организацијата мора да биде:

- Законско;
- Етичко;
- Коректно;
- Одржливо.

*Средства и обврски* - Главно средство за одржување на угледот е *добрата волја на клучните актери и лојалноста*. Главната одговорност почнува кога организацијата ја испраќа пораката и презема акција што не е во согласност или е контрадикторна. Покрај тоа, проблемите кои се јавуваат кога организација не ги пренесува своите одлуки и објаснувањата на тие одлуки на своите акционери.

Започнете со испитување на клучните области во рамките на вашата организација за да обезбеди постојаност на активностите и пораки. Следно, идентификувајте ги областите кои бараат „чистење“ на репутација и комуницирајте со вашиот менаџерски тим за започнување процес на градење углед.

Проценете ја вашата репутација:

- Прашајте ги вработените;
- Истражете го јавното мислење / анкетајте;
- Прашајте експерти;
- Обезбедете поддршка на локално ниво;
- Анализирајте ги клучните актери;



- Прошетајте и слушнете;
- Послушајте ги и прифатете ги критиките;
- Барајте нетрадиционални сигнали.

Вежба: *Одредување показател на вашата репутација*

Упатство:

Заокружи ја пониската оценка (1) ако мислите дека изјавата за угледот не ја опишува вашата организација.

Заокружи ја повисоката оценка (4) ако мислите дека изјавата точно ја опишува вашата организација.

<b>Изјава за репутација</b>	<b>Ниска</b>		<b>Висока</b>	
Ние ги почитуваме мислењето на нашите вработени	1	2	3	4
Однесувањето на нашиот менаџмент е во согласност со организациската политика	1	2	3	4
Имаме правило кое забранува изненадувања	1	2	3	4
Ние сме отворени и транспарентни	1	2	3	4
Клучните заинтересирани страни ги разбираат нашите основни вредности	1	2	3	4
Очекувањата ги дефинираме пред, а не после фактите	1	2	3	4
Ги информираме нашите вработени и акционерите	1	2	3	4
Разговараме за лошите вести	1	2	3	4
Ние се грижиме за заедницата во која работиме	1	2	3	4
Нашата комуникација е лесно разбирлива	1	2	3	4
Воспоставуваме праведност при експедитивноста	1	2	3	4
Ние се грижиме за нашите клиенти	1	2	3	4
Веруваме во нашата организација и колегите	1	2	3	4
Ги консултираме клучните засегнати страни за нови политики / програми	1	2	3	4

Оценување:

Поени од 40-56 укажуваат на многу добар углед, ќе треба малку или воопшто не треба да се поправи.

Поени од 30-40 укажуваат на тоа дека постојат области кои треба да бидат поправени за да се подобри угледот.

Поени од 0-30 покажуваат многу лоша репутација, која е неопходна да се поправи заради доброто на организацијата.

**Односите со клучните акционери / стејкхолдери**

Стејкхолдер е секое лице или група кои позитивно или негативно може да влијае или кои можат да имаат влијание врз дејствата кои една организација ги презема. Анализата на клучните актери е форма на пристап која има за цел да ги идентификува клучните играчи кои ќе бидат најмногу погодени од активностите и резултатите од проектот и да процени на кој начин ќе бидат погодени од проектот. Анализата на засегнатите страни има за цел да развие стратегија на соработката меѓу клучните засегнати страни и тимот на проектот и на крајот да обезбеди успешни резултати од проектот. Таа се врши кога постои потреба за разјаснување на ефектите од промените замислени во почетокот на нов проект во врска со општите организациски промени. Важно е да се идентификуваат сите клучни заинтересирани страни, нивните критериумите за успех и нивната трансформација во целите за квалитет.

### **Видови клучни актери**

- *Примарни стејкхолдери* - оние кои на крајот чувствуваат позитивно или негативно влијание од активностите кои организацијата ги презела;
- *Секундарни стејкхолдери* - се „посредници“, лицата или организациите кои се директно погодени од преземените дејства од страна на организацијата;
- *Клучни стејкхолдери* - (може да припаѓаат и во две групи) кои постигнуваат значајно влијание или важност за организацијата;

Вежба поврзани со стејкхолдери - Образец за планирање

*Стејкхолдер:* актер или публиката за која се изработува план.

*Сакан сооднос* (изјава за став): Изјава од две до три реченици која изразува оптимален однос или начин на кој организацијата би сакала да види одреден стејкхолдер.

*Анализа:* Приказ или преглед на постојните односи со одредени стејкхолдери. Каде постои договор за посакуван однос, а каде несогласување?

*Стратегија:* Која стратегија ќе биде усвоена за одржување на цврстината на врската и решавање на можните слабости или поделби?

*Акции:* Тие се двојни - оние кои во моментот се преземат за да се развијат и одржуваат односи и оние кои се препорачуваат за подобрување на односите.

*Одговорност:* Кој во организацијата е одговорен за односите со одреден стејкхолдер?

Изберете стејкхолдери кој е суштински за вашата организација:
---

.....

.....

Наведете го „саканиот однос“ со стејкхолдерот:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Постапна анализа:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Комуникациски стратегии:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Тековни активности:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Препорачани активности:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Одговорност кон односите:

.....

.....

.....

.....

## 1.4. Работа со медиуми

## 1.5. Подготовка на изјави за јавност

Десет совети за пишување успешни изјави

1. *Користете активен наслов за да предизвикате внимание!* Насловот ја прави вашата изјава впечатлива и ја истакнува. Насловот треба да биде краток, активен и опишен.
2. *Најважните информации ставите ги на почетокот!* Уредникот на весникот или новинарот треба да биде во можност да оцени за што станува збор во изјавата врз основа на првите два искажани или напишани ставови. Покрај тоа, голема е можноста тие да се сè она што ќе го прочитаат од вашата изјава. Затоа, не треба да се кријат добрите информации. Секоја комуникација мора да одговори на шест прашања: *кој, што, каде, кога, зошто и како.*
3. *Избегнувајте бомбастични наслови и непотврдени тврдења!* Наместо пишување „надуени“ изјави, обезбедете вистински, корисни информации. Најдете легитимен начин кој ќе ве издвои и ќе ги истакне тие ставки.
4. *Бидете проактивен и конкретен!* Употребувајте јазик со кој што читателите ќе бидат воодушевени од веста, како и од вас. Ако вашата

изјава е здодевна или ја менува насоката на темата, ќе мислат дека интервјуто со вас нема да биде добро.

5. *Вашата порака не треба да биде подолга од една страница!* Ако не можете да ја пренесете вашата порака на една страница со двоен проред, нема да го пренесете нејзиното значење. Дополнителните информации ставете ги во посебен документ или белешка за медиумите, за оние кои ќе бараат дополнителни информации.
6. *Внесете контакт!* Потрудете се вашата изјава да содржи име, телефонски и факс броеви, но и адреса на е-пошта на лице кому може да се јави репортерот за појаснување или дополнителни информации или интервјуа. Тоа лице мора да биде целосно запознаено со содржината на комуникациите и подготвено да одговора на прашања во врска со содржината.
7. *Не користете жаргони!* Ако професионално изнесувате технички активности, обидете се да не користите технички термини, освен ако не обезбедите јасни и концизни објаснувања. Јасните, едноставни објаснувања, а не жаргонот, најдобро ја пренесуваат вашата приказна.
8. *Предности на нагласувањата!* Ова спаѓа во категоријата „не ми кажувај, туку покажи ми!“ Обидете се да не ги опишувате работите како „уникатни“ или „најдобри“. Наместо тоа, покажете го она што ќе биде од корист за луѓето и од кое тие ќе имаат корист - заштеда на пари, заштеда на време, олеснување на животот.
9. *Бидете конкретни!* Читателот или слушателот мора да биде способен да го замисли новиот производ или да знае како новата услуга функционира. Ако се двоумите, најдете некој кој не е запознаен со деталните извештаи за да ги разгледа и да ви опише што е она што сакате да го објавите. Ако тие не го разбираат, дали мислите дека другите ќе го разберат она што сакате да го кажете?
10. *Лекторирајте ја изјавата!* Секогаш стручно лице нека ја преработи вашата изјава за печатот пред да ја пратите и секогаш настојувајте и други, независни лица да ја корегираат. Ако вашата изјава е невешта и неточна, така ќе ве доживеат – како неспособен и манипулант.

## **Менаџирање со „лошите“ вести**

Лошите вести може да му се случат секому. Без разлика колку сте искрени или колку добри намери имате, во одреден момент во вашата кариера, вие одеднаш ќе станете центар на негативен или лош публицитет. Што треба да направите:

### **✓ Реагирајте брзо**

Стремете се да понудите целосен одговор и да го доставите во рок од 24 часа од самиот почеток на негативниот публицитет. Ако чекате подолго, тоа

ќе изгледа како да сакате нешто да скриете. Луѓето почнуваат да претпостават дека сте „виновен“ и очајно се обидуваат да смислите алиби. Покрај тоа, ако ви треба повеќе од 24 часа да одговорите, негативниот публицитет ќе продолжи да работи без вашите одговори, објаснувања или негирања.

✓ **Прикажете дека го решавате проблемот**

Вашиот првичниот одговор треба да објасни како ќе се справувате со тоа што ја предизвикало лошата вест или негативниот публицитет. Ако вие или вашата организација сте направиле грешка, признајте и објаснете како планирате да се справите со неа и да продолжите понатаму. Објаснете дека преземате чекори да се подобри или поправи ситуацијата.

✓ **Немојте да го амнестираат виновникот**

Составен дел на веродостојните решенија или на лоши вести или лошиот публицитет е подготвеноста да покажете дека вие сериозно му приоѓате на ова прашање и дека решавањето на проблемот е врвен приоритет за вашиот тим, компанија или организација. Ова значи дека вашиот претседател и лидер на вашата група или организации мора да зборува за проблемот и да објасни дека проблемот ќе биде решен. На овој начин ќе покажете дека ви е јасно колку ова прашање е сериозно. Ова покажува лидерство. Ако користите портпарол од понизок ранг, негативниот публицитет ќе се пролонгира.

✓ **Бидете достапен на медиумите, се додека кризата трае**

За време на периодот на лоши вести, како главен приоритет ставете ја врската со медиумите сè додека кризата не е решена. Реализирајте што повеќе интервјуа што е можно поскоро. Мора да ја изнесете вашата страна од приказната на светлина.

✓ **Бидете отворени и искрени**

Вашиот прв одговор треба да е брз и целосен. Ако постојат делови на вашата приказна кои не се „убави“, подобро е да го признаете тоа и да објасните како планирате да ја подобрите ситуацијата, наместо да се обидуваат се да објасни зошто „сте го заборавиле“ или „сте го занемариле“ тоа во вашата првична изјава. Бидете искрени или вашиот кредибилитет ќе биде уништен.

✓ **Покажете загриженост и сочувство**

Прикажете дека ви е јасно колку луѓето се погодени од лошите вести. Покажете дека „...споделувате болка или вознемиреност“. Ако покажете дека се грижите за луѓето кои се погодени од ситуацијата, тоа ќе ви помогне да стекнете разбирање од јавноста - ќе сфатат дека „правите најдобро што можете.“

## **Медиумски интервјуа и пишување ефективни говори**

- *Клучот за секоја ефективна менаџерска комуникација е подготовката.* Дефинирајте ја вашата цел. Сведете ја на одговор во 10-15 секунди. Практикувајте го тоа и не заоравајте да се вратите наназад на тој одговор за време на интервјуто. Очекувајте тешки прашања. Вежбајте ги вашите одговори на овие прашања и работете на тоа одговорите да ги вратите назад кон вашата суштинска / клучна порака. Ако се подготвите за тешки прашања, ќе бидете смирени за време на интервјуто.
- *Најдете што повеќе детални информации.* Употребете ги шесте основни прашања (кој, што, каде, кога, зошто и како) како водич. Кој го реализира интервјуто, кога ќе се реализира и каде? Колку долго ќе трае? Одговорите на овие прашања ќе ви помогнат да сте подготвени.
- *Подгответе ја главната порака што сакате да се пренесе преку интервјуа и вежбајте ги одговорите на можните тешки прашања на медиумите, кои работат да бидете сигурни дека вашите одговори секогаш се враќаат кон главната поента.*
- *Главната порака мора да биде едноставна и јасна.* Персонализирајте го она што го кажувате. Не рецитирајте само факти. Користете визуелна зборови за да се создадете одредена слика во умот на слушателот. Ако одговорот мора да биде од техничка природа, обезбеди соодветна аналогија.
- *Не е битно само она што го кажувате, но и како го кажувате тоа.* Преземете одговорност дури и пред почетокот на интервјуто. Покажете отвореност и природна самодоверба. Тоа ќе ве следи за време на интервјуто.
- *Најдобар начин да се откријат навиките кои ќе го одвлекуваат вниманието на луѓето од вашата порака е дека сè слушаат и да се гледате себеси во акција.*
- *Испратете му ги на новинарот информациите однапред.* Ова е ваша можност да му ја објасните на новинарот вашата визија пред почетокот на прашањата. Ако имате какви било пишани материјали, како што се стари соопштенија или брошури или белешки на оваа тема, испратете ги претходно.
- *Признајте кога не го знаете одговорот на прашањето.* Едноставно кажете му на новинарот, дека не го знаете одговорот и понудите да одговорите подоцна.
- *Кога одговарате на прашања, престанете да раскажувате.* Не постои ништо поопасно од долги, нејасни одговори на прашањето, бидејќи уредникот може да ги исече, и да не се разбере она што се кажува.



- *Забававајте се!* Земете длабок здив пред почетокот за да ја намалите напнатоста. Гледајте во новинарите. Релаксирајте се и уживајте во ова искуството.

## Како да реализирате ефективен говор

- *Запознајте ја вашата публика.* Колку луѓе ќе бидат таму? Кое и нивното потекло, полот, возраста, кариерата и интересите? Што тие веќе знаат за оваа тема? Што уште би сакале да знаат? Што вашиот говор значи за нив? Ќе има ли и други говорници и за кои теми тие ќе зборуваат? Колку време за говор ви е дадено? Дали ќе одговарате на прашања после говорот?
- *Изгответе предлог говор.* Одлучете се за вашата централна порака. Таа е фокусот на вашиот говор - елемент околу кој се организираат сите ваши идеи. Ако ви е потребна помош да одлучите што е вашата централна порака, запрашајте се: Која е вашата цел - да информирате, едуцирате, забавувате, убедите, наговорете, стимулирате, да преземете акција...?
- *Бидете едноставни.* Ако не можете да ја резимирате вашата централна порака во една или две реченици, тоа значи дека веројатно доволно не сте ја конкретизирале темата. Изберете 3 до 5 главни точки кои ќе ви помогнат да ја објаснете вашата централна порака. Подгответе докази што ја поддржуваат секоја од клучните точки. Вклучете статистички информации, приказни или примери.
- *Воспоставете непосреден контакт со публиката.* Затоплувањето е корисно и за говорникот и за публиката. Дозволете си време да се чувствуваат удобно на подиумот и окупирајте го вниманието на публиката. Обезбедете вербална мапа на вашите коментари. Кажете и на публиката за што ќе зборувате, за тоа како планирате тоа да го изложите и колку време ќе биде потребно за да ги претставите своите аргументи. Пример: Во наредните петнаесет минути јас ќе ги сподела со Вас трите клучни чекори...
- *Користете ја листата на приоритети на вашите информации* за да бидете сигурни дека не и нудите на публиката премногу: она што вие треба да знаете што е добро да го знаат и што не треба да го знаат. Изградете силен вовед и моќен заклучок, така што тие ќе ја носат вашата централна порака.
- *Користете говорен јазик.* Контактирајте со вашата публика како што би се обратиле на пријател. Користете кратенки, но барем со едно објаснување. Избегнете акроними и жаргон. Користете кратки зборови и реченици. Користете активни глаголи. Луѓето постојано така зборуваат. Повторете ги вашите главни точки и да развијте ефективна завршница.

Вежбајте го вашиот говор. Застанете и замислете ја публиката пред вас. Практикувајте вежби пред огледало, видео камера или диктафон. Варирајте го вашиот тон на гласот и брзината на обраќање.

- *Анализирајте ја просторијата.* Каде ќе седите пред да ве претстават? Каков е звучниот систем? Колкав е подиумот? Одржувајте контакт со очите со публиката. Движете се низ просторијата, изложувајќи ги клучните точки на една личност, но од различни места во просторијата.
- *Облечете се соодветно.* Носете нешто удобно и конзервативно. Вие не сакате вашите облека или детали да го оттргнуваат вниманието од вашата порака.
- *Формат* – должина на излагањето: 18 минути - 4 минути за вовед, 10 минути на главниот дел од говорот и 4 минути за завршница би било сосем доволно. Двоен проред, поголеми букви. Не хефтајте страници. Нумерирајте ги страниците. Не прекинувајте го текот на мислите од една тема на друга.

## Премини во говорот

Една од најтешките работи е учењето како да се користат вербалните премини за да се поврзат два точки. Премините во изјавите се важни за време на говорот бидејќи без нив публиката ќе има многу повеќе проблеми да ве следи. Премините може да бидат едноставни, како што се:

- „Сега кога ви зборувам за финансиските придобивки на производот развиен на ова ниво, а ќе ви кажам и неколку збора за неговиот пласман пошироко.“
- „Второ, би сакал да ви зборувам за предностите на овој производ што го прават различен од другите на пазарот.“
- „На крајот, уште само да ги нагласам неговите предности за клиентите, организацијата и регионот.“

Сепак, во практиката, може да користите креативни премин за поврзување на две точки на говорот на интересен начин.

- „Иако повеќето луѓе се свесни за потребата на овој производ, еден помалку познат, негов аспект е многу битен: неговата големина“.
- „Но, ако ви досадило старите, добри ....., и сакате нешто поинтересно во вашиот дом, пробајте друг квалитет што ќе го предизвика вашето задоволство. Неговата големина.“

Вежба за говорни премини:

Учењето на говорните премини може да биде здодевно, но ова е многу важна вештина која што треба да се совлада. Да се направи овој процес

забавен и да поттикне креативност, реализирајте ја оваа вежба за говорните премини.

Потребни ви се индекс картички и неколку обични парчиња хартија. На секоја карта или парче хартија напишете по збор, фраза или име на лице или место. Измешајте зборови од различни категории и не заборавате да користите зборовите кои се забавни и од суштинско значење за вас и вашата работа.

Видови на зборови кои можат да се користат вклучуваат:

- Места;
- Храна;
- Познати личности кои можат да служат како извор на хумор;
- Политичари (локални политичари вмешани во скандали);
- ТВ серии;
- Луѓето во организацијата;

Извлечете случајна картичка и веднаш започнете приказна на дадената тема од картичката.

## **1.6. Рамка за менаџирање со проблеми**

**Рамката за менаџирање со проблеми**, вклучува:

1. Собирање / мониторинг на информации и податоци;
2. Анализа на информации и класификација на проблеми; и
3. Преземање акција и евалвација на резултатите.

Менаџирањето на стратешките прашања е одговорност на целата организација и оваа одговорност ги поврзува сите работни единици на сите линии на известување. Тоа е надворешната компонента на стратешкиот менаџмент.

## **Дефинирање и сортирање на проблеми**

*Дефинирање на проблемот* - Проблемите се настани што се случуваат надвор од контролата на некои организации, кои на одредено ниво влијаат на стратешкиот организациски развоен правец или текот на производниот процес, и од организацијата бараат преземање акција. Стратешкиот проблем ги погодува функционирањето, мисијата и вредноста на организацијата, нивото на услуги, клиенти, стижхолдери и пропоненти, финансиите, менаџментот и организацискиот дизајн.

*Класифицирање на проблемите* - За ефективен стратешки менаџмент, проблемите мора да бидат класифицирани и вреднувани.

Класификацијата одредува дали проблемот е внатрешен или надворешен, и како резултат на тоа, го насочува.

Внатрешните проблеми минуваат преку интерните процеси на управување, стратешките одговори не бараат автоматска потреба за интеракција со надворешни лица.

Надворешните проблеми идентификуваат лица за управување со проблеми, а за начините на дејствување е одлучено на соодветно ниво во рамките на организацијата. Стратешките одговори автоматски имплицираат потреба за интеракција со надворешни лица и организации.

*Проценка* - Проценувањето утврдува приоритетно место за адресирање и споделување на ресурси поврзани со проблемот. Евалвацијата вклучува променливи, како што се:

- Влијанието врз опстанокот на организацијата;
- Проблеми во врската на стратешката насока на организацијата;
- Ставовите на актерите на организацијата и на актерите на конкуренцијата;
- Големи корпоративни вредности и вредностите на актерите;
- Кредитилитет, ресурси и енергија на оние кои ги изнесуваат прашањето за јавноста;
- Јавниот интерес во проблемот;
- Медиумски и јавни планови;
- Кредитилитетот на организацијата под надзор.

## **Утврдување приоритети**

*Високиот приоритет* - е поврзан директно со мисијата и функционирањето на организацијата, има широка сфера на интерес, директно влијае на вредностите на организацијата и нејзините партнери, лесно може да биде привлечен за конкурентни стејхолдери и влијателни критичари, и може да влијае на потенцијалот на организацијата за ефикасно функционирање.

*Синтеза и анализа* – разгледајте ги информации од сите извори, класифицирајте ги и проценете го проблемот, препорачајте преземање на акција и обезбедете му на соработничкиот тим релевантни повратни информации.

## **Менаџерот и менаџерскиот тим за решавање на проблеми**

Улогата на менаџерот за решавање на проблемите е да ги поврзува вработените со процесот на решавање на проблемите и информациите добиени надвор од организацијата. Ова лице е одговорно за имплементација и одржување на улогата и функциите на решавање на проблемот во рамките на организацијата, ни исто така е одговорно за обезбедување на податоци за анализа на публиката на менаџерскиот тим и тимот за кризната комуникација.

#### Конкретни задачи

- Собирање на податоци надвор од организацијата и нејзините вработени;
- Овозможување внесување на нови клучни вработени и акционери;
- Обезбедување врска со вработените и надворешната публика;
- Обезбедување совети на персоналот за снимање и пренос на релевантни информации;
- Прилагодување на информациите за проблемот пред да се испратат за преглед на тимот за управување и тимот за решавање на проблеми или лица кои работат во одделот за комуникации;
- Обезбедување повратна информација до назначени и одговорни лица;
- Координирање развој на главните алатки за комуникација;
- Создавање месечна оценка за проблемите на тимот за управување;
- Анализирање и дневна евиденција на проблемот и поднесување дневен извештај до извршниот директор;
- Работење со персоналот за информатичката технологија за градење и одржување структура за размена на информации;
- Проценување ефикасноста на решавање на проблеми врз основа на претходно утврдени критериуми.

*Тимот за решавање на проблеми* - се состои од членови на персоналот кои можат да донесуваат одлуки во име на организацијата, кои се запознаени со проблемот и искусни во справување со надворешни партнери. Овој тим обезбедува важните информации и детали кои се да се достапни за развој на одлуки и акции.

#### Развивање **SMART** цели

Поставувањето цели вклучува поставување на конкретни, мерливи и времено определени цели. Работа на теоријата на поставување цели, укажува на тоа дека тоа е многу ефикасна алатка за напредок преку обезбедување потполна свесност на учесниците за она што се очекува од нив, доколку се сака постигнување на целта. **SMART** е инструмент кој може да се користи во поставување на такви цели:

### **S – специфични**

Важно е да запомнете дека целта не смее да биде премногу општа. Целите мора да бидат конкретни и мора да дефинираат конкретни резултати.

### **M - Мерливи**

Целите мора да бидат мерливи. Ако поединци можат да го доживеат успех во остварувањето на целта, тоа значи мотивација и решителност да се направат работите повеќе и подобри.

### **A - Достижни**

Важно е да ги знаете вашите опции. Секоја цел не мора да биде неостварлива. Еден тим мора да биде можност да го постигне она што сте го поставиле како нивна задача. Ако не сте во состојба да ја постигнете целта, тоа ќе предизвика негативни искуства и на крајот ќе резултира со ниско самопочитување и губење на мотивацијата да се обидете повторно.

### **R - Реални**

Мерливите делови на целите никогаш не смеат да бидат премногу лесни или претешки. Поделување на целта на помали делови обезбедува повеќе можности за успех и создавање на промени за да се постигне крајната цел.

### **T - точни (навремени)**

Секоја цел мора да биде поврзана со временски тек и динамика. Ако не постои временско ограничување за нив, не постојат рокови. Од друга страна, бидејќи функциите на извршните директори се временски ограничени, непредложениот рок за вашите цели ќе предизвика непостигнување на целите пред напуштање на работното место. Важно да се работи во согласност со временската рамка, која е полесно да се мери и да се одреди успехот на постигнатото. Времето мора да биде мерливо, остварливо и реално.

### **Поставување приоритети**

Приоритетите се најважниот дел во процесот на имплементација на плановите. Вие може да направите одличен сет на цели и задачи, но тие нема да бидат од корист ако не се применуваат. Поставувањето приоритети ќе ви помогне да ги постигнете вашите цели, но прво ќе треба да утврдите што е тоа што прво треба да се направи. Исто така, ќе видите дека приоритети ќе ви помогнат ефикасно да го организирате секој ваш ден.

Ако изберете повеќе од една цел, треба да се запрашате што најмногу ви е битно во моментот. Погледнете која активност треба да се реализира на прво место на вашата листа на задачи. Изберете задача која мислите дека ќе ви помогне да ја достигнете вашата цел што е можно побрзо и обележете ја со број 1. Бројно одредете ги и другите активности од листата. Потоа вратете се назад кон вашата втора најважна цел, а тоа е нивни подредување по приоритет. Така креирате листа на работи што треба да ги направите за да ја реализирате вашата цел.

### **SWOT анализа**

SWOT анализа е метод на стратешко планирање се користи за да се утврдат предностите, слабостите, можностите и ризиците поврзани со проектот или во рамките на организацијата.

- *Предности:* Карактеристики на организацијата кои помагаат во постигнување на целта.
- *Слабости:* Карактеристики на организацијата организација кои се пречка во постигнување на целта.
- *Можности:* Надворешните услови кои помагаат во постигнување на целта.
- *Закани:* Надворешните услови што може да наштетат на перформансите на компанијата.

SWOT вклучува конкретизирање на организациските цели на проектот и утврдување на внатрешните и надворешните фактори кои се пожелни и непожелни за постигнување на оваа цел. SWOT анализата може да се користи во било која ситуација во која одлуката е дефинирана посакувана цел. Примерите вклучуваат непрофитни организации, владини агенции и поединци. SWOT анализата исто така се користи во периодот пред кризните планирање и превентивните решавање кризи.

Целта на секоја SWOT анализа е да се идентификуваат главните внатрешни и надворешни фактори кои се важни за постигнување на целта. Внатрешните фактори може да бидат сфатени како бенефиции и како слабости, во зависност од нивното влијание врз цели на организацијата. Она што е предност кај една цел, може да биде недостаток кај друга.

- Внатрешни фактори - *силните и слаби* страни во организацијата.
- Надворешни фактори - *можности и опасности* кои доаѓаат од надворешната средина.

Ако SWOT анализата не почне да ја дефинира посакуваната цел, тогаш таа е бескорисна. SWOT анализата може да биде вклучена во моделот за стратешко планирање. SWOT идентификацијата е од суштинско значење,

бидејќи следните чекори во процесот на планирање на избраните цели можат да произлезат од *SWOT* анализата.

Најпрво, менаџерите - носители на одлуки мора да утврдат дали една цел може да се постигне кога се земат податоците од *SWOT* анализата во предвид. Ако целта не може да се постигне, тоа мора да се одберат различни целни и да се повтори овој процес.

*SWOT* вежба: идентификување на силните страни, слабостите, можностите и заканите комуникации стратешките приоритети и насоката на вашата организација.

*Придобивки:*

Погледнете што е добро направено. Погледнете каде организацијата ја добила јавната поддршка преку ефективна комуникација.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

*Слабости:*

Погледнете што мислите дека може да се направи подобро. Дали има некои забележителни слабост? Што би може да има негативно влијание врз имиџот на организацијата или на нејзините производи или услуги?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

*Можности:*



Гледајќи кон иднината, дали гледате позитивни или интересни трендови?

Дали постојат некои идни стратегии кои ќе можат да се искористат како предности?

Постои ли нешто што би можело да се искористи за да им помогне на имплементација на приоритетите и насоката на вашата организација?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

*Опасности:*

Гледајќи кон иднината, дали гледате пречки?

Дали има некои промени во окружувањето кои би можеле да имаат влијание врз организацијата и да ја оневозможи нејзината способност да ги постигне своите приоритети?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Работи што треба да направат или да се направат поинаку, како последица на резултатите од SWOT анализата:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....
.....
.....
.....
.....
.....

## 1.7. Планирање комуникација – конкретни приоди

### Цели

Конкретните укажувања кои следуваат ќе ви овозможат, вие како менаџер, да:

- Го разберете планирањето на стратешки комуникации;
- Изготвите стратешки план за комуникации за поддршка на целите на стратешкиот план на вашата организација;
- Ревидирате алатки за подобрување на односите со клучните засегнати страни;
- Подготвите интервју за медиумите.

*Видови на комуникациски планови:*

- Стратешки;
- Оперативни;
- Односи со клучните засегнати страни;
- Кризни;
- Специјални настани.

*Стратешката комуникација подразбира:*

- Пренесување намерни пораки преку медиумите кои се посоодветни за обраќање до саканата публика во најсоодветниот период за да се постигне саканото долгорочно дејство.
- Пренесување концепт, процес или информации кои задоволуваат долгорочна стратешка цел на организацијата.
- Поддржување проекти, програми и политики кои бараат прифаќање, разбирање или акција на клучните актери.

*Елементи на стратешкиот план за комуникации се:*

- Цел на комуникацијата;
- Публика;
- Клучни пораки;
- Комуникациски канали;
- Имплементација;
- Проценка.

#### *Одредување цели:*

- Која е мисијата, а кои се вредностите и верувањата на организацијата?
- Кој е моментално најважниот проблем за вашата организација?
- Кој најмногу е погоден од проблемот?
- Кои се целите што сакате да ги постигнете, и каква промена да препознаете?
- Бидете конкретен.

#### *Одредување видови публика:*

- Чие знаење, ставови и однесување мора да се променат за да се постигнат вашите цели? (Примарна публика.)
- Кој друг ќе биде под влијание на вашиот успех план? (Секундарна публика.)
- Дали има некој друг на кого може да влијаате? (Идни можни соработници и партнери.)

#### *Публика:*

- Опишете што знаете за познавањето и однесувањето на публиката за вашиот проблем?
- Кои се бариерите кои ја спречуваат публиката да поддржи или да учествува во остварувањето на Вашата цел? Кои се придобивките?
- Кои се карактеристиките на публиката? (Пол, етничка припадност, образование, кој и што влијае врз публиката, врз основа на што тие им веруваат на некои информации, кој или што ги мотивира)

#### *Клучни пораки*

- Поврзани се со целите;
- Обезбедуваат важни информации врзани со проблемот;
- Ја провоцираат публиката да размислува, чувствува, односно да делува;
- Ја покажуваат важноста, значењето, итноста и големината на проблемот;
- На проблемот му даваат „лик“;
- Поврзани се со вредности, верувања или интерес на публиката;

- Опишуваат мотивација;
- Релевантни и чувствителни за културата и поткултурите;
- Впечатливи се.

### **Карактеристики на пораки**

- Јасност – пренесете ги информациите јасно;
- Доследност – пренесете ја пораката доследно;
- Главните точки – да се нагласат, повторат, никогаш ништо не криете;
- Тон и привлечност – насликајте го саканиот ефект на еден отворен, искрен и потполн начин;
- Кредибилитет - извор и портпарол;
- Потребите на публиката - поважно за публиката, отколку за изворот.

### **Изградба на пораки**

- Кои се пречките, а кои предностите на размислувањата, чувствата или влијанието на вашата целна група поврзана со вашиот проблем?
- Каков вид на промена на ставот (начинот на кој се чувствуваат поради проблем) сакате да мотивира кај вашата публика за да ја постигнете целта?
- Каква промена во однесувањето (дневно делување / активности) на вашата публика сакате да се постигнат?

Вашата порака треба да е заснована врз основа на она што знаете дека вашата публика треба да мисли, чувствува или прави, кои се трите најубедлив реченици кои можете да употребите за мотивација на публиката?

- Искажете неколку пораки – одберете ја најдобро формулираната;
- Тестирајте ги вашите пораки на неутрална публика.

**Каналите за комуникација** - ја пренесуваат пораката до публиката:

- Телевизија, радио, улични штандови и ивент случувања, училишта, универзитети, списанија, весници, и така натаму;
- Користете најефикасни канали, за да и се обратите на вашата публика;
- Поврзете ја специфичната публика со соодветен канал.

**Избирање канал**

- Од каде и од кого одредена публика ги добива своите информации? Кого сè го сметаат за веродостоен?
- Каде одредена публика троши поголем дел од своето време? На кое место ќе ви посвети внимание?

- Набројте канали за поврзување со одредена публика.

**Активностите и материјалите треба да се** соодветни на изборот на публиката, целите и пораките:

- Релевантни да го постигнат саканиот резултат;
- Да имаат соодветно временско совпаѓање;
- Дефинирани цени и ресурси;
- Да се соодветни на расположението во заедницата кон одреден проблем (прес-конференции, написи во дневен печат, радио и / или телевизиски емисии, интернет комуникација, конференции, состаноци лице в лице, итн.).

**За ефикасно имплементирање / спроведување низ следните чекори** за утврдување време, буџет и персонални потреби:

- Наведете ги сите активности;
- Под секоја активност наведете чекори кои се потребни за нивно остварување;
- Реализирајте распределба на буџетот за секој чекор;
- Реализирајте распределба на потребите на персоналот за секој чекор;
- Почнете да работите наназад од крајот на активността, за да определите рокови за секој чекор.

**Проценувањето** значи идентификувајте специфично време за оценување, по наведениот редослед:

- Дали сте ја постигнале својата цел?
- Што ќе направите поинаку следниот пат?

## **2. ПОДОБРУВАЊЕ НА КОМПЕТЕНЦИИТЕ ЗА НАСТАП НА ПАЗАРОТ НА ТРУД КОГА СЕ ВРАБОТУВАТЕ ИЛИ КОГА ВРАБОТУВАТЕ**

### **5.1. Методи и техники за активно барање работа**

Активното барање работа вклучува планирање активност за барање работа, информирање и постојано следење на понуди за работа и подобрување на индивидуалните вештини и методи за барање работа.

Планот на активно барање на работа почнува со одлука што сакате да работиме и одлука дека активно ќе работите за да ја постигнете својата цел - да најдете работа која ќе ги задоволи вашите потреби и интереси, која ќе биде во согласност со проценетата способност, така што можете да ги исполните поставените барања.

При барање на работа, важно е активно да се следи состојбата на пазарот на трудот и да сте навремено информирани за слободни работни места. Можете да се пријавите на објавените огласи: испратите ваша апликација и биографија за работодавачите за кои сметате дека најверојатно сега или во блиска иднина може да имаат потреба од работници со вашиот профил. Исто така, се направете само-проценување – размислете за вашето знаења, вештини, интереси, карактеристиките, желбите и очекувањата во професионалниот живот, ставовите и вредностите, и сегашните можности и потреби.

Анализирајте ги своите знаења, вештини и квалитети што ги поседувате. Идентификувајте области и вештини што треба да ги подобрите за да може полесно да најдете работа (компјутерски вештини, странски јазици, нови технологии во одредени професии, итн.)

При барањето работа најважна е да ги задоволи критериумите кои се наведени како барања на конкурсот: да имате соодветно образование, работно искуство и соодветни вештини. Сепак, од суштинско значење за добивање на работа е генералниот впечаток, што ќе го оставите на работодавачот. Замислете ситуација во која двајца кандидати се подеднакво мотивирани луѓе со слични вештини и работно искуство. Кој поединец, во таков случај, работодавачот да го вработи? Одговорот е едноставен. Тој што знае успешно да се претстави себе си но и да ги претстави своите работни и човечки

квалитети. Сепак, успешната презентација сам по себе е вештина која може да се научи.

Овој практичен пристап ќе ви ги покаже основните алатки коишто можете да ги користите за да оставите добар впечаток на работодавачот. Преку редовите што следат, ќе бидете во можност да ги совладате основните правила на пишување добра биографија и успешно учество во интервју за работа. Ние ќе ви помогнеме во оценување на вашиот потенцијал.

Она што следува е примената на овие правила во вистински натпревари за слободни работни места, односно активно барање на работа. Со секој нов натпревар, вашите вештини за пишување добра биографија и оставајќи впечаток на интервју за работа ќе се зголемат а со нив и вашите можности за наоѓање на работата која ја сакате.

### **2.1.1. CV и молба за вработување**

#### **Биографија**

Биографија или *Curriculum Vitae* (CV) е лично резиме на вашата работна историја и квалификации.

Биографијата содржи информации за изминатите достигнувања на професионален и образовен план кој се обидува да го убеди работодавачот дека поседувате знаење, вештини и атрибути потребни за работното место за кое се пријавувате. Важно е да се направи добра биографија - Поради големиот број на невработени лица, работодавачите примаат многу голем број апликации за едно работно место. Затоа, при пишувањето биографија, ваша цел е импресивна биографија која ќе го заинтересира работодавачот да ве издвои од другите кандидати и да ве покани на разговор.

#### **Молба за вработување**

Биографија е обично прикрепена кон молба, што е еден вид вовед во биографија.

Молбата за вработување не треба да биде подолга од една страница. Во молбата наведувате за која позиција аплицирате, зошто сте мотивирани токму за одреденото работно место, причините зошто ја цените вредноста на компанијата (на овој начин ќе покажете дека знаете нешто за компанијата во која аплицирате), како и причините зошто мислите дека токму вие сте вистинското лице за вработување за местото за кое аплицирате (ова е најважниот дел од секоја апликација во која ќе ги нагласите вашите знаења и вештини кои можат да придонесат за компанијата каде што се обраќате).

Молбата за вработување која ги содржи овие податоци е целосна, и доколку добро ја напишете треба да остави добар впечаток на работодавачот. Меѓутоа, ако се јавувате на „поедноставни“ работни места, за кое не треба многу работно искуство и образование, можно е да се приложите поформална и поедноставна форма на молба, а пример за такво формулирање на молба ви е дадено на подолу.

Во делот од молбата за вработување во која ќе наведете зошто сте мотивирани за одредена работа, вие можете на пр. да наведете дека работното место е логичен редослед на твоето минато работно искуство или образование, „...бидејќи дипломирав психологија и во текот на мојата волонтерска работа со деца, за време на студирањето, сфатив дека јас сум најмногу заинтересиран во областа на детската психологија, имам желба да работам во одделот за педијатрија во вашата институција...“

Кога наведувате причини зошто ја цените вредноста на компанијата, всушност, покажувате дека сте запознаени со работата на компанијата (ако досега не знаете ништо за компанијата обидете се да дознаете). При тоа, имајте во предвид дека треба да наведете факти „Вашата компанија е претпријатие кое вработува најголем број работници од градот“ или „Вашата компанија е позната по своите добри односи со вработените“ или „вашата компанија е единствената сериозна организација во земјата во која работник со моите квалификации може да се стекне со потребното работно искуство. “

Не смеете како причини зошто се обраќа токму на оваа компанија да наведете „озборувања“ и изјави, на пр. „Мојот најдобар пријател слушнал дека вашите вработени се многу добро платени.....“. Ако, сепак, не ја познавате добро работата на организацијата, секогаш може да прибегнете кон некои општи причини, на пример. „Би сакал да работам во успешна работна средина (или успешна компанија) како вашата.....“.

Со наведување на причините зошто мислите дека вие сте вистинската личност за таа работа, не повторувајте ја вашата биографија. Во овој дел, подетално прикажете ги најважните информации од CV поврзани со вашето знаење, вештини што сте ги стекнале со работа и едукација. Овој дел треба да покаже дека вашето знаење и вештини се соодветни за таа работа.

Со молбата за вработување официјално започнувате формално и завршувате формално.

Во горниот лев агол на молбата за вработување запишете: вашето име, адреса, број на телефон / мобилен телефон за работодавачот е секогаш во можност да контактира со вас, ако одлучи да ве повика на интервју.

Под овие информации, наведете на десната страна: име на работодавачот, адреса на работодавачот, град и поштенски број.



По овие податоци може да се започне со „Почитувани или, ако го знаете презимето на лицето кому се обраќате (обично на лицето наведено како лице за контакт во огласот за работа), можете да почнете со Почитувана г-ѓо / г-дине ...

Следи реченица од која може да се види на која позиција аплицирате, на пример. „се јавувам за вашиот оглас, објавен во Дневник лист (или е објавен во Центарот за вработување) на 27. 12. 2014 година, на местото продавач.“

Молбата за вработување завршува со реченица на надеж за позитивен резултат, на пр. „Со надеж дека мојот предлог ќе биде земен во предвид, однапред ви благодарам“ или „Се надевам дека информациите во мојата биографија да бидат препознаени како интересни и дека ќе ми овозможите лично да ги презентирам моите квалитети, интереси и амбиции за работа во успешна компанија како вашата.“

На крајот завршувате со поздрав „Искрено“ или „Со почит“, а десно од поздравот го пишувате вашето име и презиме и своерачен потпис. Ако со молбата приложувате и други документи, наведете ги на левата страна сите документи кои во прилог ги доставувате, а се барани во огласот.

Следуваат примери за пишување молба за вработување.

## МОЛБА - ПРИМЕР 1

Маријана Петреска  
ДОМ ЗА ДЕЦА  
Ленинова 32  
Методија Ченто 37  
35 000 Прилеп  
1 000 Скопје  
Тел. 048 / 419 032  
Моб. 071 123 456  
Е-пошта: [m.petrevska@yahoo.com](mailto:m.petrevska@yahoo.com)

### М О Л Б А

Почитувани,

Се јавувам на Вашиот оглас кој го објавивте во весникот „Нова Македонија“, за пополнување на работно место медицинска сестра во Домот за деца. Бидејќи јас сум искрено заинтересирана за работа со деца, ми се чини дека Домот за деца е вистинското место за надополнување на моето претходно работно искуство. Оваа позиција ќе ми обезбеди можност да ги подобрам своите постоечки знаења и вештини преку работа со деца со интензивна психо-социјална позадина. Работата со штитениците на домот ќе биде предизвик за мене, кој искрено и со нетрпение го очекувам, бидејќи тоа ќе ми обезбеди можност да стекнам нови и да ги развијам постојните компетенции.

Од приложеното CV ќе се уверите дека моето образование одговара на условите на огласот, а моето искуство и амбициите обезбедуваат дека задачите можам да ги се реализирам успешно. Претходно искуство ме збогати со многу знаења од практична природа, како што се работа со хоспитализирани деца и превентивни активности за одржување на нивното здравје. Ова искуство ќе ми овозможи брзо приспособување на работата со здрави и болни деца.

Во моите работни компетенции, можности и резултати можете да се убедите преку контакт со лица кои, врз основа на нашата досегашна соработка, со задоволство ќе ме препорачаат, доколку е потребно. Јас сум подготвена да доставам и писмена препорака на Ваше барање.

Би била благодарна доколку би ја разгледале мојата молба и ми дадете можност да се претставам себе си, во интервју за работа. Ви благодарам за вашето време и напор, и се надевам дека наскоро ќе се видиме.

Датум

Со почит,

Место

Потпис

Во прилог:

Биографија (точно наведување)

Сертификат (точно наведување)

Доказ за државјанство

## МОЛБА - ПРИМЕР 2

Ана Димеска  
Студио „Креатива“ Битолска 71/12  
Цар Самуил 324  
1 000 Скопје 1 000  
Скопје

Тел.: 02 3549 086  
Моб. 070 234 567  
Е-пошта: ana8@gmail.com

## М О Л Б А

Почитувани,

Се јавувам на Вашиот оглас, објавен на Вашата веб страна од 21.10. 2014 година, за работно место текстилен дизајнер. Во прилог на вашето барање

Ви го доставувам моја биографија и други потребни документи врз основа на кои може да се види дека ги задоволуваат барањата наведени во огласот.

Со почит,

Скопје  
Ана Димеска

22.10.2014 год.

-----

Во прилог:

Биографија

Диплома од матура

Доказ за државјанство

Препораки (точно наведување)

Основното правило за пишување биографии:

Наведете ги своите достигнувања, искуството и квалификациите, кои покажуваат дека ги исполнувате условите на конкурсот, и да ги убедите работодавачот дека сте достоин и сериозен кандидат.

#### **Пет важни моменти при пишување биографија**

1. Вашата биографија се однесува на вашата иднина, не на вашето минато;

2. Биографијата не е исповед. Не сте обврзани да „кажете сé“. Држете се само до она што е релевантно и она што „се продава“;
3. Не поднесувајте список со работни обврски. Пишувајте за постигнувањата!
4. Истакнете ги само оние вештини кои уживате да ги користите. Никогаш не ги споменувајте работите што не би сакале да ги повторите;
5. Бидете искрени. Креативност е дозволена, но не и лажење (Марковиќ, 2000:323).

Запомнете, работодавецот ќе биде заинтересиран за тоа како вашите квалитети би придонеле за профитабилноста на неговиот бизнис. Затоа, не треба да споменете во вашето CV податоци кои покажуваат дека сте во лоша финансиска состојба (на пр. имам три деца, јас и сопругот сме невработени лица, итн.) Овие информации во вашата биографија, дури и покрај тоа што лично ви се многу значајни, може да делуваат непрофесионално и работодавачот и да стекне впечаток дека сакате да ве вработи само затоа што сте во лоша ситуација и ви треба работа, а не затоа што сте или би биле добар работник.

Постојат два основни формати во кои се пишуваат биографиите: хронолошки и функционален. За полесно да одлучите кој формат најдобро ќе функционира во вашиот случај, еве неколку корисни напомени.

#### *Хронолошко резиме*

Хронолошкиот формат е традиционален и дава осврт на вашите работни позиции, места на кои сте работеле и времетраење, дадени како посебни наслови по кои следат вашите постигнувања. Хронолошкиот формат е најкорисен кога (Поленковиќ, 1991:24):

- Останувате во истото поле на интерес;
- Вашата целокупна работна историја покажува нагорна линија, па така вашата нова цел претставува природен следен чекор во вашата кариера;
- Вашата неодамнешна (или тековна) работа е нешто со што вистински се гордеете;
- Немате прекини во вашиот работен век.

#### *Функционално резиме*

Функционалниот формат го претставува вашето искуство подредено во поднаслови, а притоа ви овозможува слобода да ги подредите вашите достигнувања по приоритет или значење во однос на целта, а не по хронологија. Функционалниот формат е најкорисен кога (Ibid:25):

- Менувате кариера;
- Повторно се пријавувате на пазарот на труд;
- Вашето последно работно место не е доволно импресивно;
- Сакате да нагласите вештини или искуства од раниот период на вашиот работен век;
- Вашето искуство на волонтерска база е релевантно и треба да се нагласи;
- Вашите позиции на работа не ја отсликуваат прецизно одговорноста што сте ја имале.

Независно од тоа, каков формат се користи, при пишувањето на работната биографија честопати се соочуваме со потребата од наведување на некои датуми поврзани со нас, нашето образование или професионално искуство. Во таквите случаи, секогаш ни се наметнува прашањето во поглед на датумите: „До каде треба да се вратиме наназад?“ или „Колку назад треба да се вратам во историјата?“

Ова е прашањето што си го поставувате при составување на својата работна биографија. Како прво правило, од вас не се бара да се „враќате“ назад повеќе од 10 години, но сепак, доколку сметате дека тоа има некаков придонес, слободно наведете и што се случувало пред тие 10 години. При откривањето колку години враќање наназад ќе направите, следниве две работи би требало да ви се од корист:

1. Колку се релевантни вашите најрани позиции за вашата нова цел?
2. Колку „стар/a“ сакате да се претставите во вашата биографија?

Карактеристики на добра биографија:

1. *Биографијата не треба да биде премногу долга.* Вообичаената должина е 1-2 страници, со тоа што втората страница треба да укажуваат на помалку важни информации.
2. *Да биде средена, писмено напишана, читлива и видлива.* Тоа значи напишана на компјутер, без правописни грешки. Не треба да биде напишана во форма на есеј, туку да се користи „образец“ за CV. Во него информациите се дадени со кратка формулација, а не како целосни реченици. Можете да се потенцираат наслови на одредени единици со задебелување за да се истакнат битни елементи на кој треба оној што чита да посвети посебно внимание.
3. *Напишаното во CV треба да биде граматички точно.* Ако сами не сте сигурни дали вашата биографија граматички е точно подредена, прашајте луѓе кои ги знаат граматичките и правописните правила. Кога пишувате биографија, избегнете кратенки и заменки (јас, моите) бидејќи јасно е дека податоците се однесуваат на вас, затоа што се во вашето CV. Избегнувајте премногу описи, и наместо тоа користете кратки, логички реченици.

4. *Важните информации треба да ги ставите на почетокот или на крајот од своето CV затоа што е полесно да се запаметат од информациите во средината на текстот.*

Како да го применувате ова правило?

Вообичаено е дека во рамките на одредена категорија на кратките биографии (на пр. работно искуство, образование ...), ставките се подредени во обратен хронолошки редослед, почнувајќи од најновите искуства. Сепак, ако сметате дека треба да ги истакнете вашите најважните искуства и достигнувања, можете да ги наведете информациите според нивната важност, а не хронолошки. Кога се наведува работно искуство, почнете со најважните искуство за работното место за кое конкурирате, пр. Наведете го прво работното место кое е најмногу слично по сложеност или претходното работно место на кои се применуваат исти или слични работни барања.

И во други категории (образование, дообразование, посебни знаења и вештини, итн.) биографските информации, можете да се подредат според нивната важност. Ова правило може да се примени помеѓу различни делови на биографијата, и не само во рамките на еден ист дел. Првите делови кои се појавуваат во вашето CV, се образованието и работното искуство, па можете да одлучите која категорија да ја наведете како прва, во зависност од важноста. Ако имате побогато искуство на образование, наведете го прво работното искуство, и обратно.

5. *Истакнете и наведете неколку исклучително позитивни квалитетни особини и достигнувања, наместо цела низа на умерено позитивни (средни или минимални) достигнувања. Ако е потребен успехот од додипломските студии, нема потреба да го наведувате средношколскиот успех, без разлика колку е добар*
6. *Никогаш не треба да започнете или издвоите негативни аспекти - Немам работно искуство.*
7. *Еднаш напишана биографија не е за сите времиња, секогаш треба да ја прилагодите на следната позиција за која аплицирате. Секој пат кога ќе ги отфрлите старите информации од вашето CV кои се ирелевантни за позицијата за која во моментот аплицирате, променете го редоследот на информации нагласувајќи ги оние кои се важни за новата позиција, посочувајќи некои својства и интереси, кои не можеле да бидат релевантни за работното место за кое имате претходно аплицирано, но за ова работно место сега се важни, и слично.*

Што треба да содржи вашето CV?

1. *Лични податоци* - име, адреса, телефон / мобилен телефон, е-пошта (e-mail) ако имате еден (се наведуваат во горниот лев агол);
2. *Образование* - Овој дел се однесува на формалното образование и стекнување на одредени занимања. Овде се наведуваат: Државно средно училиште, студии. Прво се наведува времето кога сте посетувале училиште / факултет, потоа името на училиште / факултет, студиската насока и стекнатата професија. Ако сте биле многу добар ученик или студент, можете да ја наведете просечната оценка, оценка со која сте матурирале или дипломирали. Затоа:
  - Назначете од каде е секоја од нив добиена. Не е неопходно да ги наведете баш сите училишта низ кои сте поминале за да дојдете до дипломата!
  - Датумите не се задолжителни. Датумите понекогаш индицираат колку сте „стари“, па имајте го ова во вид секогаш кога одлучувате дали да ги внесете или не.
  - Сите главни и споредни предмети што сте ги слушале, тези, дисертации, стажирања и курсеви што сте ги поминале, треба да се наведат исклучиво ако се во функција на вашата цел.
  - Титулите можете да ги наведете во целост или со соодветни кратенки (на пр., магистер или м-р).
3. *Дополнителни едукации* - во овој дел се наведува неформалното образование, значи понатамошното ваше образование, кое не е поврзано со стекнување професија, туку со здобивање со нови знаења и вештини. Тука може да наведете курсеви и семинари кои сте ги посетувале, на пр. обука за ексел (*Excel*) или (*Word*), информатички вештини, странски јазик, обука за комуникациски вештини и слично.
4. *Работно искуство* - тука ги наведувате претходните работни места и задачи, не само постојани, кои се евидентирани во работната книшка за евиденција, но, исто така, и волонтерските, со скратено работно време, професионална пракса и сите работни места кои се на кој било начин поврзани со позицијата за која аплицирате. Потребно е да го наведете времето поминато на работа, името на работната организација на работата и нејзиното седиште, описот на работното место, специфични задачи, одговорностите кои сте ги имале и реализирани работни напредувања. При наведувањето на задачите и одговорностите, користете активни зборови: дочекував, распоредував, асистирав, наместо дочекување, распоредување, асистирање.
5. *Специфични знаења и вештини* - вклучува вештини како што се работа на компјутер, познавање на јазици, возачки испит и др. Вие не мора да ги наведете сите знаења и вештини, но само оние кои се релевантни за работното место. Бидете конкретни во опишувањето на вештини: кои јазици ги владеете, на кои ниво на познавање и сл.



6. *Интереси и активности во слободното време* се однесуваат на членство во здруженија кои се поврзани со работното место за кое се пријавувате или спортски активности ако станува збор за физички напорна работа, итн.
7. *Залагања во заедницата* - она што го правите на волонтерска основа може понекогаш да каже многу повеќе за вас отколку она што го работите за плата. Ако сметате дека вашиот волонтерски ангажман ќе зборува во прилог на вашата посветеност, вашиот карактер или вашата општествена свест и на некој начин ќе придонесе за вашите квалификации за идната работа, тогаш секако дека ова е местото каде што треба да го спомнете. Ако наведувате датуми, тогаш одете на хронолошко претставување, а ако немате датуми, тогаш редете според влијанието што вашата волонтерска активност го направила врз заедницата.
8. *Лични карактеристики* - наведете ги своите особини за кои мислите дека ги поседувате, а кои може да бидат релевантни за работата за која конкурirate (упорност, креативност, добри организациски вештини).
9. *Награди и признанија* - ако постојат, а се во корелација со посакуваното работно место, потребно е ги да се истакнат најважните.

Публикациите - написи, книги, делови од книги и научни трудови што ги потпишувате како автор или коавтор припаѓаат во оваа категорија. Сите овие изданија се проследени со датуми, а наведувањето оди по обратен хронолошки ред (најновите изданија одат први).

Признанија- наведете листа на сите награди и признанија што сте ги добиле а кои се во функција на вашето ново вработување.

*Препораки* – сетете се на поранешни работодавци и професори кои можат да сведочат дека сте биле добар работник или студент / ученик и замолете ги да напишат препорака во која ќе кажат нешто во врска со вашата работа или посветеност и достигнувањата за време на студиите / обуката. По правило не смеете да ставите имиња и телефонски броеви на луѓе кои ве препорачуваат. Само наведете дека препораките се достапни на барање.

Важно е да се запаметите дека не мора сите овие аспекти да бидат присутни во Вашето CV. Се разбира дека образованието и работното искуство секогаш ќе ги ставите во биографијата потребно е самите да одлучите за важноста на информациите. И нивниот распоред во вашето CV може да варира во зависност од важноста која вие ја одредувате.

### ПРИМЕР 3

Петар Петревски  
Костурски херои, 35  
2 000 Битола  
Тел.: 047/222525  
Е-пошта: [petar.petrevski@yahoo.com.mk](mailto:petar.petrevski@yahoo.com.mk)

#### ОБРАЗОВАНИЕ:

1992-1996. СОУ "Херој Карпош, Македонски Брод  
1996-2001. Економски факултет, Скопје - диплома за економија / Бизнис економија, Сектор за организација и менаџмент

#### ДОПОЛНИТЕЛНО ОБРАЗОВАНИЕ:

2001 – курс по германски јазик на курсот, Центарот за странски јазици, Битола  
2003 - Семинар за Претприемачи "Започнете свој бизнис", „Менаџер“, Скопје

#### РАБОТНО ИСКУСТВО:

2002-2005. – Trade Company, Велес, сектор за продажба  
- Наплата, испраќање и прием на стоката  
- Контакт со добавувачи и клиенти, посета на клиенти

#### Посебни знаења и вештини:

- Јазици: германски (многу добро) и англиски (добро)
- Добри компјутерски вештини: Word, Excel, интернет
- Положен возачкиот испит Б категорија

#### Интереси и активности:

- Следење на развојот на малите и средните претпријатија
- Соработка во изглед и промоција на саеми за занаети
- Член на Стопанска комора

ПРЕПОРАКИ: достапни на барање

## 2.2. Комуникациски вештини и самопретставување

### 2.2.1. Како да се претставите пред работодавач?

Зошто е важно добро да се претставите пред работодавачот?

Ако на оглас за работна позиција се пријават повеќе кандидати со еднакво образование и работно искуство, работодавачот ќе го забележи оној кој најдобро ќе се претстави себе си.

Претходно, вработените се избирале главно според тоа дали тие имаат завршено соодветно образование за професијата која е огласена. Денес се повеќе значење при изборот имаат дополнителни квалитети како што се способноста за тимска работа, иницијативност, способност за брза адаптација, комуникациски вештини, итн.

Преку разговор се обидува да се провери кој од овие квалитети ги поседуваат. Често се спроведува и психолошко тестирање таканаречени селекција, со цел да се изберат, во согласност со нивните способности и квалитети, најдобрите кандидати.

Заклучокот е дека денес од кандидати се бара многу повеќе од порано, затоа е многу важно на интервјуто со работодавачот, односно за време на интервјуто за работа да се остави добар впечаток.

### **Што е интервју за работа?**

Интервјуто е разговор меѓу кандидат и работодавец при што работодавачот има за цел да го процени степенот на соодветност на кандидат за вршење одредена работа, вреднувајќи ги одговорите на кандидатот на поставените прашања и неговото однесување. Разговорот обично трае од 15 до 30 минути, а прашања се поврзани со образованието, претходното работно искуство, вештините, знаењата, интересите, итн. За време на интервјуто, кандидатот има можност да дознае повеќе за работодавецот и за работата за која се натпреварува.

Ваша цел: Да го убедите работодавачот дека сте најдобрата личност за таа работа, да ги нагласите вашите квалитети, а да ги минимизирате или објасните одредени недостатоците како резултат на нешто што не сте имале прилика да го совладате, а не дека не сте биле во можност. Важно е да се покажете во најдобро светло, но да бидете целосно искрени.

### **Подготовка за интервју - потсетник на активностите за невработени**

- Проучете ја вашата биографија уште еднаш.
- Дознајте повеќе за работата за која конкурirate – внимателно прочитајте ги уште еднаш условите на огласот, разговарајте со некој кој е во тој бизнис, барајте описи на конкретни работни места во медиумите и на интернет. Ако знаете доволно за работа и барањата на работното место, ќе можете подобро да подготвите одговори на прашања кои често се поставуваат за време на интервјуто.

- Подгответе одговори на прашања за себе (особено на прашањето - Кажете нешто за себе).
- Размислете за одговорите на прашањата кои што најчесто се поставуваат.
- Вежбајте го интервју со пријател/ка, сопруг/а ...
- Истражете ја организација која објавува оглас за вработување (кој производи и услуги ги нуди, кој е сопственик, кога е основана организацијата, како работи, кои и се конкурентни компанија, каква и е ситуацијата на пазарот...). На овој начин ќе добиете информации од кои можете за време на интервјето да поставите неколку прашања или да коментирате во врска со компанијата во која можеби ќе работите.
- Подгответе неколку прашања за работодавачот во врска со компанијата / организацијата. Поставувањето на овие прашања за време на интервјето покажува дека вие сте искрено заинтересирани и мотивирани за работа во таа компанија.

### **Како да изгледате?**

- Бидете уредни и чисти (уредна фризура, уредна брада, чисти чевли).
- Пристојно облечени (мажите - костум или поблага верзија на сако и фармерки, жените – соодветни костими со потемни бои и аглести рабови, фризура). Избегнувајте премногу детали, накит, кич. Облечете се класично. Изберете облека во која ќе се чувствувате удобно, но не претерувајте.
- Немојте да цвакате мастика или да пушите.

### **Што да се понесете со себе на интервјето?**

- Лични документи;
- Нотес и пенкало;
- Вашата биографија;
- Адреси и препораки (доколку имате) од поранешни работодавци, професори, ментори, итн.

### **Однесување на интервју**

- Дојдете во интервју пред договорениот период (10-15 минути пред тоа), а ако постои можност да доцните на разговорот, јавете се на работодавачот и известете го).
- Научете го името на соговорникот и ракувајте се со него. Соговорникот погледне го во очи, малку наведнати напред, зборувајте ниту премногу брзо, ниту премногу бавно. Избегнете да делувате рамнодушно, но обидете се да не бидете премногу наметливи. Обидете се да делувате релаксирано, љубезно и оптимистички.

- Зборувајте македонски литературен јазик.
- На сите прашања, одговорете кратко, сигурно и подготвено.
- Соработувајте и бидете позитивни.
- Прашувајте во врска со работата и организацијата. Покажете интерес за работа и организацијата, но не поставувајте на почетокот прашања за плата. Прво покажете интерес за бизнисот / организацијата, а кон крајот на интервјуто можете да побарате информации за платата. Така на работодавачот ќе му биде јасно дека платата не е единствената причина поради која го сакате одредено работно место, туку имате повеќе причини.
- Заблагодарете му се на соговорникот.

### **Вообичаени прашања на интервју за работа**

- *Кажете ни нешто за себе*

Не впуштајте се во прераскажување на биографијата, затоа што работодавецот веќе ја има пред него, наместо тоа потенцирајте ги најинтересните работи во врска со вашиот професионален живот. Истакнете ги нивните предности и успехите од изминатите активности. Успехот е највидлив кога е поддржан со примери. Размислете за ова прашање како за мини презентација за себе во најдобро светло. Нека одговорот не трае подолго од 10 минути.

- *Кои зборови/придавки најдобро ве опишуваат?*

Неопходно е да ги искажете позитивните квалитети и она што може да го конкретизирате низ примери кога сте се покажале таков како што велите дека сте.

- *Во што сте најдобрите? Кои се вашите доблести?*

Нагласете ги особините кои се важни за работното место, обидете се да не зборувате премногу општо, и да ги илустрирате доблестите со пример (подобро наместо да кажете „исполнителен сум“, речете „кога ќе почнам да правам нешто, морам да го завршам целосно, не ја напуштам канцеларијата, пред да го завршам планираното“. Примери на можни одговори за доблести се: брзо учам, никогаш не доцнам, добар сум во контакт со луѓе, лојален сум и почитувам хиерархија. Се разбира, ако овие одговори не важат за вас, нагласете некои други доблести.

- *Кои се вашите негативни страни?*

Наведете ги вашиот реални слабости, но и оние кои не се од клучно значење за успехот во работата што ја сакате. Покрај наведувањето на слабостите, опишете како се справувате со нив: „Јас сум слаб со броеви, па

секогаш носам калкулатор со себе,, „Цифрите секогаш ги проверувам неколку пати...”

- Кои предмети најмногу сакавте во училиште / на факултет?

Наведете ги само оние предмети кои се поврзани со работното место или дејноста на организацијата.

### **Зошто сметате дека ова работно место е токму за вас?**

- *Зошто сакате да работите, токму тука за нас?*

Во одговорот на ова прашање може да ви помогнат информации за организацијата или природата на работата што сте ги собрале пред интервјуто. Добра причина е интересот да биде стекнување на нови знаења и ваше усовршување. Работодавачите денес претпочитаат кога вработениот сака да учи и да биде се подобар и подобар. Никако немојте како причина да наведете дека во последните организација не ви се допаѓало или да го критикувате вашиот поранешен работодавач или организацијата.

- *Зошто баш вас треба да ве избераат од сите кандидати?*

Со прашањето всушност се сака да ги осознаат вашите специфични предности во однос на другите кандидати.

### **За вашите успеси**

- *Кој е вашиот најголем успех во бизнисот?*
- *Наведете еден од вашите неуспеси.*

Треба да спомнете кога сте научиле нешто од своите грешки, истакнувајќи дека сега тоа не може да ви се случи.

### **За вашите амбиции**

- *Каде се гледате себеси во пет или десет години?*

При одговарањето важно е да бидете реални и да не зборувате за недостижни цели. Одредете цел која ќе биде логично продолжение на работата за која аплицирате. Не споменувајте дека се гледате во друга компанија и не зборувајте за целите кои немаат ништо заедничко со работното место за кое што аплицирате. Подобро речете дека вашата цел е да станете менаџер на продажба или организатор на продажба, отколку писател, доколку аплицирате за работно место комерцијалист. Обидете се да се опишете дека мислите дека

оваа работа ќе ви помогне во постигнувањето на некоја идна цел. Обидете се претходно да размислите на тема - која е вашата идеална професија?

### **Испитување мотивираност за работа**

- *Што знаете за нашата организација?*
- *Дали имате какви било прашања за нас?*

Можни примери на прашања се: Како според вас изгледа идеална личност за оваа работа?

Што е најинтересно на ова работно место? Која е вашата визија за компанијата?

При одговарањето на ова прашање, размислете како да дознаете повеќе за компанијата што не сте можеле да го најдете во весниците, на интернет или од познаниците.

### **Често поставувани прашања**

- *Дали некогаш сте биле отпуштени од работа? Зошто?*

Вие не треба да „го валкате“ поранешниот шеф и поранешната организацијата, но побарајте неутрален одговор. Ако сте биле отпуштени поради сопствените грешки, кажете го тоа, но не пропуштете да објасните како тоа нема да ви се случи повторно. Ако сте направиле сериозна грешка, обидете се да ја ублажите и не зборувајте за тоа детално.

### **За личниот доход**

*Со колкав личен доход би биле задоволен?*

Подобро да одговорите во форма на опсег отколку со точен износ. Кога одговарате обидете се да бидете сигурен во себе си, одговорете кратко и јасно, без резервираност или воздржаност. Таквата претстава покажуваат дека се цените себе си и дека сте сигурни во својот квалитет.

### **Снаодливост**

Прашања од овој вид се сретнуваат во разговорите за посоефицирани и посложени работни места.

- *Дали некогаш сте се соочиле со поголем проблем што сте морале сам да го решите и како го направивте тоа?*

Опишете што е можно поконкретно како сте се справиле со проблемот, како сте го решиле. Преку овој одговор се сака да се види како ќе се снаоѓате во проблематични ситуации.

• *Прашања за иницијативност*

Денес работодавците високо ја ценат иницијативноста. Наведете пример на претходното работно место кога сте презеле иницијатива. Обидете се да се сетите на ситуација кога сте пронашле необично решение за проблемот на работа и работодавачите биле задоволни со неа.

**Слободно време**

• *Кои се вашите активности надвор од работата? Со што друго се занимавате?*

Работодавците сакаат преку вашиот одговор да ја видат организираноста на вашето време и дали имате приватен живот. Сите знаеме дека среќните луѓе успеваат да се балансираат меѓу професионалниот и приватниот живот. Цел на работодавачот е да има задоволни вработени.

**Меѓучовечките односи**

• *Како соработувате, дали сте тимски играч?*

• *Како би го опишале вашиот актуелен раководител?*

• *Што би рекле вашите пријатели за вас?*

**Прашања што на интервју за работа не смеат да ви ги постават! (или да ги поставите)**

- На која политичка партија и припаѓате?
- Која е вашата националност?
- Која е вашата религиска определба?
- Колку денови боледување одобрувате?
- Колку трае годишниот одмор?
- Дали давате еден час пауза за ручек?
- Кога ќе се добие зголемување на платата?
- Колку брзо може да очекувам напредување во кариерата?

На овие прашање е најдобро да се избегне одговорот – „Не ја гледам нивната поврзаност со мојата способност за вршење на работните задачи“.

**За време на интервјуто, никогаш не смеее:**



1. Да покажете дека не знаете ништо во врска со дејноста што ја реализира компанијата.
2. Да прашате за платата на почетокот на разговорите. Тоа може да создаде впечаток дека не сте заинтересирани за ништо во врска со работата, освен за платата.
3. Да експериментирате со облеката.
4. Да заборавите да се заблагодарите на лицето кое ве интервјуира, да бидете неблагодарен.

## **2.2.2. Проценување на сопствениот потенцијал**

### **Истражување на сопствените средства и препознавање на сопствените знаења и вештини**

Успехот во сите активности, вклучително и во работата зависи од мотивацијата, вештините, знаењата и способностите.

*Мотивацијата* е нешто што нè движи кон секоја активност со цел да се задоволат одредени потреби (храна, облека, општествено признание, самореализација и сл.) Ако нема мотивација изостанува успехот во секоја активност, бидејќи никој не може да нè натера на нешто што ние не сакаме .

*Способностите* се предуслов за усвојување на одредени вештини и знаења.

*Вештините и знаењата* ги стекнуваме преку разни форми на образование, формално и неформално, преку хоби и работно искуство.

Во денешно време има сè повеќе и повеќе работни места, за кои не се бара формално образование и знаење, туку различни ментални, интерперсонални и физички вештини, способности и квалитети. За да дознаете дали може да ги исполните барањата на работното место, како и дали сте во можност што подобро да му ги претставите на работодавачот, мора внимателно да ги процените своите вештини и компетенции.

- Направете листа на своите знаења, вештини и искуство кои ги имате стекнато преку образование, работа, курсеви, итн.
- Проценка на способности. Што најдобро и најлесно правите? Кои се вашите предности и слабости?
- Размислете за работите и активностите што ве интересираат, сортирајте ги во групи и констатирајте кои се вашите доминантните интереси. Различни работни места задоволуваат различни интереси и потреби. Секој од нас треба да го практикува она што го интересира.
- Утврдете ги вашите особини и карактеристики поврзани со работата. Каков работник сте? За успех во некои работни места потребни се

точност, во други креативност, во трети отпорност, во некои независност, или лојалност, или одговорност. или дисциплина...

- Кои се вашите животни вредности, животот цели. Во кое работно место ќе најдете најмногу среќа и задоволство?

**Бидете искрени и точно проценете ги вашите можности!**

<b>ДОБАР СУМ ВО.....</b>				
<b>ПРИБИРАЊЕ</b>	<b>РАКОВОДЕЊЕ И</b>	<b>ЧУВАЊЕ И</b>	<b>РАЗДВИЖУ</b>	
<b>ДОБАР СУМ ВО</b>				
<b>РАБОТА СО ИНДИВИДУАЛЦИ ПРИ</b>		<b>РАБОТА СО ГРУПИ ПРИ</b>		
ДАВАЊЕ ИНСТРУКЦИИ, СЛУЖЕЊЕ ИЛИ ПОМАГАЊЕ	ДИЈАГНОСТИЦИРАЊЕ, СПРАВУВАЊЕ И РЕШАВАЊЕ ПРОБЛЕМ	ЕФЕКТИВНО КОМУНИЦИРАЊЕ СО ГРУПА ИЛИ МНОЗИНСТВО	ИГРАЊЕ ИГРИ, ВОДЕЊЕ РЕКРЕАТИВНИ ВЕЖБИ	УПРАВУВАЊЕ ИЛИ ВОДЕЊЕ
ДОБРА КОМУНИКАЦИЈА, ЛИЧНА ИЛИ ПО ТЕЛЕФОН	МЕЃУСЕБНО УПАТУВАЊЕ ИЛИ ПОМАГАЊЕ НА ДВАЈЦА ЛУЃЕ ДА СЕ ПОВРЗАТ	ПОДУЧУВАЊЕ, ОБУКИ ИЛИ ОБЛИКУВАЊЕ ЕДУКАТИВНИ СОДРЖИНИ	ПОДУЧУВАЊЕ, ТРЕНИРАЊЕ ИЛИ ОБЛИКУВАЊЕ ОБРАЗОВНИ СОДРЖИНИ	ФИНАЛИЗИРАЊЕ НА РАБОТИТЕ
ДОБРА ПИСМЕНА КОМУНИКАЦИЈА	ИСПИТУВАЊЕ, ПРОЦЕНУВАЊЕ, ИЗДВОЈУВАЊЕ ИЛИ ИЗБОР НА ПОЕДИНЦИ	ПРЕЗЕНТАЦИЈА ВО ЖИВО, НА ТВ	ВОДЕЊЕ ДИНАМИЧНИ ДИСКУСИИ	ЛИДЕРСТВО, ПРЕЗЕМАЊЕ ВОДСТВО, ПРЕТПРИЕМНИЧКИ ЧЕКОРИ
УПАТУВАЊЕ, ПОДУЧУВАЊЕ ИЛИ ТРЕТИРАЊЕ ПОЕДИНЦИ	НАВЕДУВАЊЕ, МОТИВИРАЊЕ И ПРИДОБИВАЊЕ ПОЕДИНЦИ	НАСТАПИ, ЈАВНИ ПОТТИКНУВАЊА	НАСОЧУВАЊЕ ГРУПИ, РАСПАРВИ, МОТИВИРАЊЕ, ПРОДАЖБА	ПОТТИКНУВАЊЕ, ПРЕЗЕМАЊЕ РИЗИЦИ, ВОВЕДУВАЊЕ НОВИНИ
СОВЕТУВАЊЕ, ТРЕНИРАЊЕ, КОНТРОЛИРАЊЕ, ОСПОСОБУВАЊЕ	ПРЕЗЕНТИРАЊЕ ДРУГИ, ТОЛКУВАЊЕ ТУГИ ИДЕИ ИЛИ ПРЕВЕДУВАЊЕ ГОВОРИ	ГЛУМА, ПЕЕЊЕ, ПАНТОМИМА, ЗАБАВУВАЊЕ МАСА	КОНСУЛТИРАЊЕ, СОВЕТУВАЊЕ ГРУПИ ОД СТРУЧЕН АСПЕКТ	ПРЕГОВАРАЊЕ МЕЃУ ДВЕ СТРАНИ, РАЗРЕШУВАЊЕ КОНФЛИКТИ
<b>анализа на процеси</b>	<b>ње на делови</b>	<b>делови во целина</b>	<b>податоци</b>	
Чувствување слушнато, мириснато, вкусно или видено	Организирање, селектирање, поврзување и одредување приоритет	Решавање проблеми или воочување образец во мноштво податоци	Овозможување изнаоѓање или зачувување информации на други луѓе	
Смислување, изнаоѓање, креирање или обликување нови идеи	Планирање, подготвување постапен процес за постигнување цели	Одлучување, проценување, оценување или составување пораки	Паметење детали	

## Пропратно / насловно писмо

Секој од нас, пред да има прилика да се сретне со пишување пропратно писмо, замислува дека тоа треба да биде нешто досадно и сувопарно. Ваквата теорија дефинитивно треба да се отфрли, а да се прифатат нови правила кои упатуваат на креирање такво писмо коешто нема да наликува на ниедно друго (секако, во позитивна смисла). Всушност, вам ви е потребно такво писмо што нема да звучи како формална работа само колку да го убедите оној што ќе го чита да ве повика на интервју, вам ви треба писмо кое ќе привлече внимание со тоа што ќе ве прикаже различен од другите!

*Четири правила за пишување на пропратно писмо* (Поленаковиќ, 1991:35)

- Воспоставете лична врска, колку што е можно побрзо;
- Покажете ја вашата личност преку стилот на пишување, преку директни изјави за вашиот карактер или преку препораки;
- Иницирајте акција за да разберете што би сакале примачот да направи како резултат на вашето писмо - побарајте тоа да го стори;
- Составете го писмото така што ќе биде брзо и лесно за читање (една страна, кратки пасуси, таксативно набројување, маргини).

Истражувајте!

Доброто пропратно писмо „што го одзема здивот“ всушност го продава концептот дека токму вие сте вистинскиот избор за компанијата. Со цел да постигнете соодветно „продажно“ ниво на вашето писмо, потребно е да откриете на кој сегмент најчувствително се реагира во компанијата (дали се тоа производите, дали позадината или историјата на развојот, позицијата на пазарот, целите, предизвиците, изјавата на мисијата, организациската култура, клиентите или нешто друго).

Препорачливо е да истражувате во следниве насоки:

- Деловниот сектор во јавните библиотеки;
- Бизнис и финансиски списанија;
- Економските рубрики во дневниот печат;
- Литературата за компанијата;
- Вашите лични и професионални врски;
- Соберете ги сите ваши информации за фирмата во еден вид портфолио, слично како во примерот што следи (се разбира, содржините во вашиот формат ќе зависат од информациите до кои сте дошле).

Што треба да направите и кои сè податоци треба да ги соберете за да направите добар профил на компанијата (Марковиќ, 2000:337):

- Името на компанијата;
- Локација каде што се наоѓа компанијата;
- Основен производ на компанијата;
- Други производи на компанијата;
- Кој е одговорен за нови вработувања во одделот за кој се интересирате;
- Годишен профит на компанијата;
- Возрасна распределба на главни потрошувачи;
- Предвиден раст;
- Главен конкурент;
- Промотивен слоган на компанијата;
- Заштитно лице за реклама на производи.

### **Елементи на пропратното писмо**

Како и секое писмо, така и пропратното или насловното писмо (уште се сретнува и како писмо за интерес, писмо за намери или мотивациско писмо), треба да ги содржи:

#### ***Воведен дел***

Времето е пари во деловниот свет. Вниманието на оној што ќе го чита вашето писмо треба да го привлечете со првата реченица од вашето писмо. Поентата на воведната реченица е да го натера менаџерот да застане и да помисли: „Конечно некој кој има нешто да каже!“ Ако успеавте да предизвикате ваква реакција, менаџерот сигурно ќе сака да се сретне со вас.

Еве неколку идеи за составување воведни реченици кои со успех ќе привлечат внимание:

1. *Наведете име на личност со која сте контактирале лично, а когошто читателот на писмото со сигурност го познава:*

„Г-дин ..... препорача да ви се обратам вам во врска со вашиот оглас за ...“

„Мојата поранешна помошничка, г-ѓа ....., искажа многу пофални зборови за вашата компанија, па одлучив да Ви ја испратам мојата работна биографија“.

„На една средба, неодамна, вашиот соработник господинот ..... ми раскажа многу инспиративна приказна за неговиот ангажман како ментор во вашата фирма“.

2. *Исфрлете прашање со кое „ќе вклучите копче за тревога“, кај читателот и ќе го вовлечете во вашиот тек на мислите:*

„Кога вашите клиенти бараат брза испорака во странство, која е првата мисла што им паѓа на памет?“

„Кога влегувате во продавница како купувач, како го мерите квалитетот на услугата?“

„Сетете се на старите денови кога испраќањето порачана стока вклучуваше користење услуги на пошта! Со денешните системи за комуникација, јас сум во позиција да ви ги намалам вашите инвестициски ризици на половина. Еве како:..“

3. *Започнете со храбра изјава што ќе го натера читателот да сака да дознае како ќе ги исполните дадените ветувања, или да открие што сакавте да кажете:*

„Одличен оглас во вчерашниот весник! Штом го прочитав, знаев дека треба да ви ја испратам мојата работна биографија без одлагање!“

„Ниту една аптека не треба да остане без вашиот најнов природен производ! Подготвен сум да ја обезбедам секоја велерогија со вашите производи.“

„Вашата осигурителна компанија во последниве пет години одлично напредува за да го заобиколува северниот дел од државата! Ако имате некој како мене во тој дел, огромни средства ќе се влеваат во вашата компанија!“

4. *Звучен цитат наместо вовед:*

<p>„Некои луѓе ги гледаат работите онакви какви што се и се прашуваат зошто? Други сонуваат работи што никогаш не биле и се прашуваат зошто не?“</p>
--

*Џорџ Бернард Шо.*

*„Постои вистинска магија во ентузијазмот. Ја маѓепсува разликата меѓу  
осредноста и заокруженоста.“ –*

*Норман Винсент Пил.*

*„Неуспехот во подготвувањето е подготовка за неуспех.“ – Џон Вуден.*

### **Неколку дополнителни примери за воведни реченици**

Добрата воведна реченица претставува значаен чекор на патот кон произведување пропратно писмо „што ќе ве искачи до ѕвездите“. Своевидна помош може да биде претресувањето на следниве листи, категоризирани во три нивоа: **формално, пријателско и храбро**. Слободно користете која и да е од фразите што се дадени во секоја од листите, мешајте и комбинирајте како ви одговара, или едноставно користете ги само колку да ве инспирираат во креирањето на вашиот сопствен победнички пристап.

#### **Формален пристап**

„Можеби се наоѓате во ситуација да имате потреба од вештина што јас ја поседувам....“

„Како искусен професионалец во.... (која било област)“

„Неодамна прочитав .... (нешто релевантно за компанијата од интерес)“

„Минатата есен на (таа и таа) конференција, ве видов...“

„Веќе извесно време барам можност да... (направам тоа и тоа)“

#### **Пријателски пристап**

„Само во текот на минатата година, Х луѓе направија... (нешто во врска со компанијата)“

„Да се направи... (нешто одредено) не е баш лесна задача“

„Во некои организации работите толку брзо се движат што е потребен (некој како мене) за да ...“

„Сега кога веќе ја имате мојата биографија во вашите раце...“

„Штом ја прочитате мојата работна биографија ќе ви биде јасно во колкава мера јас се вклопувам во вашата програма за развој.“

„Непосредните резултати се она што можете да очекувате од мојата работа како.... (што било).“

„На прв поглед (нешто во врска со квалификациите) може да ве изненади, но секое натамошно задлабочување...“

### **Храбар пристап**

„Можеби ова ќе го наречете амбициозност, или дури крајна упорност....“

„Ако по читањето на овој текст не се секавате ама баш на ништо, запомнете го барем ова.....“

„Се вели дека мојата професија е највозбудлива на светот. И јас во целост се согласувам со тоа!“

### ***Средишен дел*** - убедување и продажба на кандидатот

Вие лично сте производот којшто вашето пропратно писмо треба да го продаде, па, така, средишниот дел од него треба да содржи зборови какви што трговецот користи за да го пласира својот производ. Вашата убедлива презентација која вклучува јасна изјава за вашата цел заедно со вашите квалификации мора да го убеди читателот дека токму вие одговарате за работата.

При подготовката за овој дел, корисно е да се потрудите и да најдете одговор на следниве прашања:

- Какви вештини и знаења бара работодавачот од идеалниот кандидат?
- Кое ваше остварување покажува дека ги поседувате таквите вештини и знаења?
- Кој сегмент на личноста би сакал работодавачот да го види во совршениот кандидат?
- Кои аспекти на вашата личност ќе ве направат продуктивен член на тимот?

Одговорите на овие прашања треба да се инкорпорираат во пропратното писмо за да успеете во креирањето победничка стратегија за лична „продажба“.

**Примери** - извадоци од неколку различни пропратни писма кои покажуваат како да се достигне посакуваното ниво на „продажба“ во средишниот дел на писмото.

### **1. Претставник на одделот за продажба**

„Мојата развиена мрежа на контакти во козметичката и индустријата за парфери вклучува повеќе од 1000 купувачи, домашни и странски. Тоа се, пред сè, професионалци со кои се познавам лично и кои ги почитуваат моите препораки.“

### **2. Менаџер на маркетинг**

„Еве ја мојата мала тајна: Јас користам силни, невообичаени маркетиншки стратегии за да постигнам феноменални резултати за половина време - и за половина цена!“

### **3. Офис менаџер**

„Секогаш кога:

- Сакате сите операции во вашата канцеларија да се одвиваат мазно и без застој;
- Имате потреба од пристап до прецизни податоци во врска со финансиите во кое било време;
- Сакате ефикасно искористување на опремата во вашата канцеларија;
- Знаете дека технологијата во вашата канцеларија има конфигурација што одговара на вашите потреби; и
- Го чувствувате тимскиот дух во работата, тогаш ја имате вистинската личност во вашата канцеларија!“

### **4. Менаџер на хотел:**

„Мојот претходен работодавач изјави дека мојот професионализам далеку ги надминува познатите примери на бројни професионалци во областа на менаџмент на услугите. Ќе ми биде посебно задоволство да можам да придонесувам со квалитет во вашиот менаџерски тим во скоро иднина.“

### ***Мојна завршница***

Ефектното завршување на пропратното писмо е токму оној дел во којшто најмногу се чувствува недостаток. На крајот, или недостига договор за интервју,



или само понизно и меко се сугерира дека можеби, ама само можеби, читателот ќе сака да се сретне со кандидатот. Најдобар начин да иницирате акција е, завршницата на вашето писмо да биде убедливо договарање за интервју.

**„Ќе ви се јавам!“** Една уверлива изјава од типот „Ќе ви се јавам следната недела да проверам кога може да се договориме за интервју“ е далеку поефектна од пасивниот завршеток, како „Во очекување сум на одговор од ваша страна“. Со овој пасивен приод можете месеци да преседите покрај телефонот без да имате претстава дали сè уште сте во игра или можеби вашето писмо воопшто не стигнало до своето одредиште.

**„Ух, немам број од телефон“.** Ако сета ваша детективска работа не успеа да ви обезбеди телефонски број од оној кому му се обраќате, тогаш никако не можете да кажете „ќе ви се јавам“. Во ваков случај смислете друг начин да го завршите писмото што треба да ја пренесе вашата намера. Потрошете некое време во мислење за да дојдете до интелигентен начин што ќе поттикнете ситуација да ве повикаат на разговор во најкраток можен рок (Петковски и Мајсторова, 2009:193-198).

### **Подготовка за интервју - потсетник на активностите кога вие вработувате**

Вие како менаџер ќе трошите многу време во разни формални и неформални состаноци. Притоа, во некои од тие состаноци или средби тие мораат да интервјуираат некого. Факт е дека повеќето од менаџерите себе си се сметаат за добри интервјуери. Тоа, пред сè, се должи на нивното мислење дека интервјуирањето не е нешто што бара некоја поголема подготовка. Меѓутоа, за организирање добро интервју потребна е грижлива подготовка затоа што со интервјуто може да се постигнат повеќе цели (Петковски и Јанкуловска, 2006:303):

- Да се избере кандидат за определено работно место;
- Да се следи изведбата на вработените;
- Да се разменат информации;
- Да се обезбедат потребните информации;
- Да се даде совет.

Кога се подготвува интервју треба јасно да знаете што очекувате да добиете со интервјуто, односно мора јасно да се определени целите за интервјуто, за да биде успешно. Кога ги дефинирате целите пред спроведување на интервјуто, односно кога знаете што сакате да добиете со интервјуто, треба да пристапите кон одлучување за следните четири важни моменти (Ibid:304):

- Местото на кое ќе се одржи интервјуто;
- Подготовка на потсетникот за интервјуирање;
- Спроведување на интервјуто; и

- Проценка и анализа на добиените резултати (Ibid:308)

Првите впечатоци за кандидатот се формираат во првите три минути од интервјуто (Ibid:309). Притоа, за формирање на впечатоците подеднакво влијание има и изгледот на кандидатот.

*Прашањата во интервјуто* имаат двојна функција: Да го мотивираат кандидатот за разговорот и врз основа на одговорите да се дојде до потребните информации. Со прашањата се стимулираат, олеснуваат и канализираат одговорите на кандидатот, а притоа се добиваат потребните информации. Како и кај прашалниците, така и кај интервјуто, прашањата треба да бидат разбирливи, кратки, недвосмислени. Само така кандидатот може да ги разбере, запомне и искрено да одговори на нив. Може да се користат отворени, затворени, контролни и проективни прашања.

- *Отворените прашања* се погодни за почетокот на разговорот кога се воспоставува контакт со кандидатот заради создавање на посlobодна атмосфера.
- Потоа, кога тоа ќе се постигне, потребно е да се постават *затворени прашања* кои на кандидатот му овозможуваат да избере свој одговор со што на некој начин се одредува правецот и содржината на натамошното интервју. Во овој вид прашања спаѓаат *специфичните и конкретните прашања*.
- Прашањата може да се постават *директно и индиректно*.
  - Со *директните прашања* се бара од кандидатот да го изнесе сопственото мислење, оценка или реакција на некоја ситуација. Кај индиректните, на заобиколен начин, посредно се доаѓа до посакуваните информации. Еден вид на такви индиректни прашања се т.н. *проактивни прашања*. Тоа обично се прашања преку кои се бара од кандидатот да оценува, да го искаже своето мислење за однесувањето на други луѓе, па преку проекцијата на своите ставови, задоволство или очекувања се проценува тој лично. Но, на вакви прашања кандидатот може да не даде искрен одговор или пак може да го избегне одговорот.
- *Контролните прашања* се користат за проверка на веќе даден одговор или да се појасни или дополни некој одговор на кандидатот.

Адекватноста на различните форми на прашања зависи од: *Вашата цел на интервјуто, вашето искуството, знаењето, особините на личноста на интервјуерот и на интервјуируаниот, како и од фазата и атмосферата во која се одвива разговорот.*

Постојат некои групи прашања кои, најчесто, се поставуваат на интервју. Тие можат да се групираат на следниот начин (Ibid:310,311):

*1. Прашања за формирање на атмосфера:*

- Како се чувствувате денес?
- Имавте ли тешкотии да не најдете?
- Што мислите за времето во последно време?

*2. Прашања за определување на вештини и квалификации:*

- Дали сте посетувале некои обуки или курсеви откако сте дипломирале?
- Кои курсеви, според вас, беа најкорисни?
- Кажете ми за вашето искуство...

*3. Прашања за определување каква личност сте:*

- Што правите во вашето слободно време?
- Кажете ми нешто за вашето детство?
- Колку, и колку често пиете алкохол?
- Дали уживате да им приредувате радост или пријатни изненадувања на другите?

*4. Прашања за тоа како се доживувате себеси:*

- Што сметате дека се вашите силни страни?
- Кои се вашите најголеми слабости?
- Колку можеме да бидеме сигурни дека ќе работите за нас?
- Дали сте тип на победник ?

*5. Прашања за платата:*

- Каква плата барате?
- Колку очекувате да заработите?
- Колку би требало да ви плаќаме?

*6. Прашања за вашите очекувања од кариерата:*

- Каде очекувате да бидете по пет години ?
- Кои се вашите кариерни цели ?
- Кои се вашите крајни цели?

Кандидатот на интервјуерот може да му ги постави следните прашања:

- Дали работата е на определено или неопределено време?
- Кои се работните задачи?
- Кога се почнува со работа?
- Какво е работното време?
- Кој е претпоставен на тоа работно место?
- Кога ќе биде донесена одлука кој ќе биде примен на работа?
- Кои се целите на организацијата?
- Каква е политиката на компанијата во поглед на стручното усовршување на вработените?
- Дали во организацијата се работи прекувремено?

Веднаш по завршувањето на интервјуто кандидатот треба да направи проценка на своето однесување, за да може да определи колку бил добар, какви грешки направил, што пропуштил. Тоа ќе му помогне пореално да ги прифати резултатите од интервјуто, но и да ги подобри своите вештини за некое идно интервју, затоа што секое интервју е искуство од кое се учи.

Во подготовката (од CV) и во текот на интервјуто, вие добивате поголем број податоци што се од ваш интерес, а се однесуваат на интервјуираните кандидати. Според Ховланд и Вондерлик (Гузина, 1980:156-160) овие податоци се групираат во четири области: работна, социјална или општествена, лична и семејна историја.

- *Работната историја* – содржи податоци за задолженијата, одговорностите и условите за работа кои кандидатот ги имал на претходното работно место, со што бил задоволен или незадоволен од претходната работа, каков вид на работа посакува, причини за напуштањето или успехот на претходната работа и сл.
- *Социјалната или општествена историја* – содржи податоци за социјалните односи на кандидатот од детството и младоста, начинот на воспоставување и видот социјални односи во средината, популарноста и местото на поединецот во групата, социјалните односи на претходната работа и сл.
- *Личната историја* – содржи податоци поврзани за детството и развитокот во периодот на младоста, семејните и брачни односи, родителството и сл.
- *Семејната историја* – содржи податоци за занимањата на родителите, бројот на браќата и сестрите, начинот на воспитување на децата во семејството, времето и начинот на осамостојувањето на кандидатот и сл.

Научникот Лазурски смета дека интервјуто треба да ги опфати следните подрачја:

1. Насоченост на личноста – кои цели ги смета за важни во животот, на што е насочен во работата и личниот живот, хоби, дали интересите се постојани или не.
2. Однос кон професијата – причини за избор на професијата, дали ја избрал сам или тоа е резултат на сплет од околности, дали е задоволен со својата работа или не, дали и зошто би преминал на друго работно место; какви интереси има – нивната широчина, дали има интереси кои ја попречуваат професионалната активност, кои му биле посакувани професии итн.
3. Темперамент – дали е издржлив во работата, дали може подолго време да работи без прекин постигнувајќи добри резултати, како се однесува во тешки и опасни ситуации, дали работи рамномерно или со амплитуди, дали бргу го менува расположението итн.
4. Оцена на личноста/карактерот – доследност во однесувањето, дисциплината, однос кон другите луѓе, дали е избирлив во поглед на друштво, дали бара поддршка од средината, дали им помага на другите итн.
5. Однос спрема себе / егоцентричност, дали е често незадоволен со себе, кои особини би сакал да ги поседува, дали е сигурен во себе или не, дали е самоуверен, дали избегнува излегување пред публика итн.
6. Однос спрема работата – иницијативност, љубов кон работата, дали сака да ги решава или избегнува тешкотиите, точност и ажурност во работењето, дали е истраен во избраната цел, дали ја завршува работата и покрај препреките, дали е самостоен во работењето или е зависен од советот или помошта од други луѓе итн.
7. Емоционална стабилност (емоционалната интелигенција) – емоционалната контрола, толеранцијата на непријатните и опасни ситуации итн.

### 3. ПОСТИГНУВАЊЕ      ЛИЧНА      КОМУНИКАТИВНА ЕФИКАСНОСТ

Постојат неколку типични категории на комуницирање во деловниот свет, според начинот на којшто се комуницира и каде се комуницира (Петковски и Јанкуловска, 2006:67):

**1. Интраперсонално комуницирање.** Основната комуникација почнува во вас самите по пат на говор или мисла која се одвива внатре во вас. Всушност, сите видови комуникација се поттикнати во нас и ја определуваат натамошната комуникација со другите луѓе. Кога сами се прашувате дали нешто што знаете да го искажете или да го премолчите, тоа претставува еден вид интраперсонална комуникација. Според истражувањата, во текот на денот комуницираме сами со себе дури 50.000 пати, што значи, комуницираме многу! Интраперсоналното комуницирање е познато под разни имиња: внатрешен

говор, дијалог со себе, разговор со себе, внатрешен дијалог и вербализација со себе ([www.acusa.net/articles/intrapersonal.doc](http://www.acusa.net/articles/intrapersonal.doc)).

Колку повеќе комуницирате сами со себе, толку е можно да се подобри вашата комуникација со други луѓе. (Тодорова, 1996:105,106):

**1. Вашето општо делување и резултатите.** Позитивната интраперсонална комуникација води кон позитивни чувства коишто генерираат позитивни акции и обратно. Оние луѓе кои ги афирмираат своите способности, силните страни и најдобрите квалитети, се поуспешни од луѓето кои се опседнати со негативен дијалог со себеси.

**2. Комуникацијата со другите луѓе.** Поради недоволна самодоверба, некои луѓе не можат да се искажат себеси пред други луѓе. Најчесто во нивниот интерен говор се среќаваат мисли како: „...се плашам“, „...не ме сакаат“, „...што ќе помислат за мене?“ итн. Тие мисли го зајакнуваат чувството на несигурност и непријатност. Ова однесување се одразува врз говорот на телото кое, пак, може да придонесе за оддалечување и неразбирање од другите луѓе, да ја блокира ефективната комуникација и да дојде до отуѓување. Затоа, интраперсоналната комуникација има или позитивен или негативен ефект во вашата комуникација со останатите луѓе.

**3. Длабокото влијае на вашата личност.** Можеби ви е здодевно, се чувствувате несреќно без посебна причина, и ве фрустрира се додека сами не разберете зошто се чувствувате така. Следењето и подобрувањето на интерниот говор може видно да ја подобри вашата општа комуникација и животот во целост преку неколку стратегии за постигнување на здрава интерперсонална комуникација:

- **Свесност.** Вие свесно не одбирате негативен внатрешен говор, туку тоа доаѓа спонтано по автоматизам. Но, свесното насочување на мислите води кон сознание за значење на мислите и што понатаму може да правите со нив.
- **Можност за избор.** Кога ќе се фокусирате на вашиот внатрешен говор, тогаш може да го вреднувате неговиот квалитет. Не е потребно цел ден да се препуштате на различни мисли без да ги селектирате во своја корист. Потребно е да направите избор, да ги изберете позитивните мисли и свесно да ги избегнувате негативните. Преку ментална дисциплина, упорност и сила на волјата можете да поттикнете мисли на самодоверба за подобрување на интраперсоналната комуникација.
- **Преземање активност.** Изборот на мисли, на самодоверба, самиот по себе не значи ништо доколку не преземете акција - да се преточи мислата во дело. Секогаш кога чувствувате дека сте нерасположени и кога надвладаале кај вас негативни интраперсонални мисли,

свесното отфрлање на ваквите мисли може да ви помогне да излезете од таа состојба.

- *Посакување желба или молитва.* Преку посакувањето желба или преку молитва, можете да почувствува поголема позитивна сила и поврзаност со некоја надворешна сила поголема од вашата во моментот, која ви дава надеж и сигурност. Вашата интраперсонална комуникација држи рамнотежа меѓу вашите мисли, чувства и акции. Вашите акции резултираат во дела и резултати во работењето по кои ве препознаваат во средината. По нив ве оценуваат дали сте исклучителни, или сте забележани во средината зошто не работите добро.

**2.Интерперсонално комуницирање.** Интерперсоналната комуникација се одвива меѓу вас или другите луѓе. Воспоставената комуникација меѓу вас се одвива - од оној што ја испраќа пораката до оној што ја прима во две одделни форми: **директна** и **индиректна** ([http://en.wikipedia.org/wiki/Interpersonal\\_communication](http://en.wikipedia.org/wiki/Interpersonal_communication)).

Во интерперсоналната комуникација не може да се прескокнат основите на комуникацијата базирани на четирите принципи (<http://www.pstcc.edu/facstaff/dking/interpr.htm>: Donnel King):

**1. Интерперсоналната комуникација е неизбежна.** Не само преку зборови, туку и со тонот на гласот или со некој гест, израз на лицето, вие постојано комуницирате со луѓето од нашата средина. Низ овие канали вие постојано добивате повратна комуникација од другите луѓе. Вие не ги читате мислите на луѓето ниту луѓето вашите, но и тие и вие судите според тоа како се однесувате, а не какви намери имате. Не можете да ги вратите назад искажаните зборови. Ефектот од искажаното останува засекогаш.

**2. Интерперсоналната комуникација е комплексна.** Ниедна форма на комуникација не е лесна. Дури и најлесната изречена молба е комплексна. Вие не ги толкувате идеите, не ги толкувате симболите кои ги изразуваат идеите што дополнително ја усложнува комуникацијата. Зборовите или симболите немаат инхерентно значење, вие едноставно ги користите на одреден начин и не постојат двајца луѓе кои наполно исто користат еден ист збор.

**3. Интерперсоналната комуникација е контекстуална.** Тоа значи дека комуникацијата никогаш не се воспоставува во изолација. Таа содржи:

- *Психолошкиот контекст*, кој ве претставува вас и што е тоа што ве води во интеракција со другите луѓе. Вашите потреби, желби, вредности, личност итн., го моделираат вашиот психолошки контекст.

- *Контекстот на релации* којшто се однесува на вашите реакции кон другите луѓе.
- *Ситуацискиот контекст* се однесува на местото каде што се одвива комуникацијата. Онаа што се одвива во училиница ќе биде наполно различна од комуникацијата во кафуле или канцеларијата на главниот менаџер.
- *Контекстот на околината* се однесува на местото каде што комуницирате. Мебелот, локацијата, нивото на гласност, температурата, сезоната, времето во текот на денот, се примери за фактори на контекстот на околината.
- *Културолошкиот контекст* ги вклучува сите научени правила за однесување кои влијаат на интеракцијата меѓу луѓето. Ако доаѓате од култура каде што е непристојно долго да гледате во очите на соговорникот, вие ќе го избегнете тоа. Ако пак вашиот соговорник доаѓа од култура каде што долгот гледање во очите дава знак на доверба, додека разликата во однесувањето ќе придонесе да се роди недоразбирање.

**Организациско комуницирање** претставува интерна и екстерна комуникација меѓу луѓето вработени во и надвор од организацијата, со цел остварување на задачите и дејноста за што таа постои. Согласно поставеноста на одговорностите, квалификациите на вработените (а за потреба на организацијата), се востановува хиерархија во управувањето со организацијата. Комуникацијата на различни нивоа, од врвниот менаџер сè до вработениот во производната хала, на пример, се одвива на три различни начини по пат на т.н. *комуникациски текови*. Постојат три комуникациски текови: *хоризонтално, вертикално и дијагонално комуницирање*.

- *Хоризонталното комуницирање* ја претставува комуникацијата меѓу вас и колегите на исто хиерархиско скапило во организацијата (едниот од нив не е на повисоко ниво од другиот), и може да се одржува формално преку извештаи, писма, но најчесто е во неформален облик и се одвива по устен пат „лице во лице“, преку телефон и сл. Најчесто, ваков вид на меѓусебен контакт имаат менаџерите, по пат на советувања, состаноци, работа во тимови и групи. (<http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/doe/benchmark/ch13.pdf>: Organizational Communication).
- *Вертикалното комуницирање* ја претставува комуникацијата меѓу вас и лица кои хиерархиски се наоѓаат на различни нивоа во организацијата (релација надреден – подреден). Текот е по **надолна** и по **нагорна** линија. *Надолното комуницирање* овозможува пренесување информации од вработените на повисоките нивоа кон вас, и од вас кон вработените од пониските нивоа на хиерархијата во организацијата, по писмен или устен пат (преку упатства, прирачници, билтени). *Нагорното комуницирање*, всушност, е повратен одговор (feed back) на надолното комуницирање.



Вработените од пониските нивоа во организацијата преку збирни извештаи, сугестии, идеи, жалби, анкети и лични претставници од базата може да контактираат со надредените.

- *Дијагоналното комуницирање* е најмалку застапено во организациите и подразбира комуникација меѓу вас и лица од различни хиерархиски нивоа како и комуникација меѓу различни организациски единици (Кралев, 2001:141).

Основните функции на организациската комуникација се:

- Зближување на луѓето во организацијата заради остварување на заедничка цел;
- Водство, мотивација и влијание;
- Решавање на проблемите и донесување одлуки;
- Подигање на свеста кај вработените за важноста на нивната работа во целокупната стратегија на организацијата;
- Справување со конфликтните ситуации, преговарање и склучување зделки; и
- Промоција на иновации.

**Медиокомуницирање** е вид комуникација меѓу вас и 2-3 лица кои користат софистицирани средства за пренесување на информациите по пат на веб камера, проектор и слични медиски комуникациски средства за масовна комуникација или пак за лична комуникација (**Error! Hyperlink reference not valid.**\_is\_medio\_ communication).

Се наоѓа меѓу интерперсоналната и маскомуникацијата. Тоа е посебен, специфичен начин на комуникација наменета за помал број луѓе кои имаат слични потреби, интерес, вкус. Препознатлив е во одредени издвоени делови од продавници, маркети, салони, но и во одредени организации, корпоративни згради. Се однесува на специфична реклама на одредени производи, услуги, активности презентирани на декоративни изложбени простори на кои се поставени корпоративни бои и лого на производителот. Овој начин на комуницирање може да биде презентација, спот, реклама или аудио снимка прикажани на ТВ апарат, видео бим и сл. Доколку ваквиот вид реклама се подготви за поголем аудиториум, тогаш овој вид комуникација преоѓа во маскомуникација (<http://www.eric.ed.gov/ERICWEBPortal/custom/portlets/record>).

**Масовно комуницирање.** Масовната комуникација или популарно маскомуникацијата се појавува кога мал број луѓе испраќаат пораки на голем број непознати луѓе од хетероген состав (публика) по пат на специјализирани комуникациски медиуми (<http://www.uky.edu/~drlane/capstone/mass/#Theories>).

Пренесувањето на различни видови информации од една или неколку индивидуи на голема популација луѓе во исто време се одвива преку масмедиуми. Најчесто, тоа се печатените медиуми како весниците, магазините,

ревиите; потоа радиото, телевизијата, филмот и дигиталната комуникација. Преку воспоставување на комуникација преку ПР (*PR public relations*) лицата одговорни за односи со јавноста, преку сите масмедиуми се пренесуваат најразлични информации и реклами. Но, пренесувањето на информациите не подразбира само нивно техничко и пасивно восприемање од страна на луѓето. Се повеќе тие активно се вклучуваат во медија-продуктите како што се компјутерите, мобилните телефони и интернетот.

Според една поделба, во деловниот свет, се сретнуваат следните четири типови на комуникатори, според нивниот стил на комуницирање (Петковски и Јанкуловска, 2009:29-30):

1. Аналитичар - затворен тип со ниска самоувереност во комуницирањето.
2. Командант - затворен тип со висока самоувереност во комуницирањето.
3. Приспособлив - отворен тип со ниска самоувереност во комуницирањето.
4. Изведувач - отворен тип со висока самоувереност во комуницирањето.

Пронајдете се каде припаѓате:

<b>АНАЛИТИЧАР</b>
Внимателен сте во акциите и одлучувањето
Преферирате организираност и структурираност
Давате предност на објективната и интелектуална средина за работа
Сакате да биде во право затоа што исклучително се потпирате на податоци и факти
Работите сам, прецизно и бавно
Барате безбедна средина со мал ризик
Поседуваат добри вештини за решавање на проблеми

<b>КОМАНДАНТ</b>
Сакате да контролирате
Карактеристичен сте по цврстите одлуки и акции
Ви пречи неактивност
Сакате максимална слобода во работата
Смирени сте и независни во комуникацијата со другите
Имате ниска толеранција за туѓите чувства и ставови
Работите брзо и самостојно
Поседуваат добри административни вештини

ПРИСПОСОБЛИВ
Сакате блискост во комуникацијата
Не сакате конфликти
Ги поддржува и активно ги слушате другите луѓе
Инертен сте и спор во донесувањето одлуки
Работите бавно и во соработка со другите луѓе
Слаба страна ви е дефинирањето на целите и самонасочувањето
Барате сигурност и припадност

ИЗВЕДУВАЧ
Не сакате да биде сам
Претерувате и генерализирате
Фантазер сте кој умее да ги поведе и другите луѓе во своите соништа
Спонтан сте во акциите и одлучувањето
Сакате да се ангажирате
Не сте постојан
Барате респект и припадност
Поседувате добри вештини за убедување

3.1. Што треба вие, како менаџер, да вклучите во процесот на комуникација? The steps involved in this process are:

**1.1. Idea:** Information exists in the mind of the sender (who is the source). **Ваши идеи** - информации кои постојат во вас самите, кога вие сте испраќачот (извор). This can be a concept, idea, information, Тоа може да биде концепт, идеја, информации or feelings. или чувства.

**2.2. Encoding:** The source initiates a message by encoding the idea (or a thought) in words or symbols and sends it **Кодирање** - иницирате порака на кодирање на идејата (или помисла) во зборови или симболи и ја праќате to a receiver. на примачот. The message is the actual physical product from the source encoding. Пораката е вистински физички производ од изворот на кодирање. When we speak, the speech is Но, речиси секојдневно се случува да дојде до недоразбирање во комуникацијата со вработените и појава на многу непријатни ситуации во кои може да западнат сите: од клиентот до сопственикот, па и компанијата, воопшто. Таквите недоразбирања може негативно да се рефлектираат врз лојалноста на клиентот.

**Не треба** да се користат неефективни одговори упатени кон соработниците:

1. Едноставно извинување и ништо друго;
2. Одбивање без понуда за помош;

3. Ветувања кои не се исполнуваат;
4. Никаков одговор;
5. Префрлање на нечија друга одговорност;
6. Грубо однесување или одбранбена реакција;
7. Одбегнување на лична одговорност; и
8. Обвинување на корисникот за проблемот.

**Подобре ја комуникацијата преку:**

1. Моќта на зборовите „благодарам“ и „ве молам“;
2. Објаснување дека ја почитувате неговата реакција;
3. Извинување за ситуацијата;
4. Ветување дека ќе се стори нешто во врска со ситуацијата;
5. Потребна од дополнителна информација;
6. Предложување взаемно разрешување на појавениот проблем;
7. Проверка колку клиентот е задоволен;
8. Грижа за направената грешка или пропуст да не се повторат;
9. Не расправајте се со соговорникот;
10. Не го напаѓајте при неутрализирањето на неговите забелешки;
11. Сослушајте до крај што се обидува да ви каже;
12. Дојдете до одговорот на поставеното прашање и задолжително проследете го до оној кој го поставил, со што ќе му покажете дека се грижите за него; и
13. Покажете искрено, пријателско разбирање.

**3.3. The Channel:** The channel in the communication process is the medium that the sender uses to transmit the **Каналот** во процесот на комуникација е медиум кој го користите за пренос на message to the receiver. вашата порака до примачот. Care needs to be exercised in selecting the most effective channel for each message. Потребно е да се избере ефективен канал за секоја порака. EvenПонекогаш though both an oral and a written medium may be appropriate to transmit a particular message, one medium mayиако и усниот и писмениот медиум може да бидат соодветно за да пренесете одредена порака, еден од тие медиум може да be more effective than the other.бидат поефикасен од другиот. Во изборот на соодветен канал, мора да ги процените the following factors, as the situation demands:следните фактори:

- -need for immediate transmission of message, (Fax instead of letter)Потреба за итен пренос на порака (факс, наместо писмо);
- -need for immediate feedback, (Phone instead of fax)Потреба за брз одговор, (телефон, наместо факс);
- -need for permanent record of the message, (Written rather than oral)Потреба за постојана евиденција на пораката, (писмена, наместо орална);
- -degree of negotiation and persuasion required, (Personal meeting – face-to face)Степен на потребно преговарање и убедување, (средба - лице во лице);

- the destination of the message, and (Far flung area – letter only)Дестинација на пораката, (далеку распространета област - писмо); и
- the nature of the content of the message.Природата на содржината на пораката, (Has to be a contract –written)(договорите, изјавите и сл. мора да бидат напишани).

Комуникацијата се врши на различни начини и по различни канали. Еве неколку предности и слабости во комуникацијата со клиентите по различни канали:

### **Комуникација по телефон**

- Прилично едноставна комуникација;
- Не го гледате соговорникот;
- Вообичаено брзате со разговорот;
- Секогаш може да се јават пречки;
- Не можете да ги согледате вистинските потреби на корисникот; и
- Лесно може „да го откачите соговорникот“, но и тој вас.

### **Директна комуникација - лице в лице**

- Најдобар начин на деловната комуникација;
- Постои личен пристап во комуницирањето;
- Нуди можност да се покаже умешност во презентирањето;
- Можете да ги согледате вистинските потреби на корисникот; и
- Секогаш може да се јават пречки.

### **Факс / е-пошта (e – mail)**

- Современ начин на деловна комуникација;
- Брз начин на деловна комуникација; и
- Сувопарен начин на деловна комуникација.

### ***Не заборавете:***

Ни вие, ни некој друг не сака да биде омаловажен, потценет и игнориран. За таа цел е потребно да се придржувате до следните нешта:

- Внимателно слушајте го соговорникот;
- Додека разговарате, соговорникот гледајте го право в очи;
- Додека разговарате, не гледајте во часовникот, мобилниот телефон или мониторот од компјутерот;

- Давајте им на соговорниците комплименти и фалете ги на соодветен начин;
- Ословувајте ги соговорниците со нивното име;
- Не им упаѓајте на соговорниците во зборот;
- Бидете ведри и насмеани за време на разговорот, покажувајте ентузијазам – „тоа е заразно“;
- Пред да одговорите на некое нивно прашање, задолжително направете пауза како да размислувате, зошто во спротивно ќе му испратите порака дека прашањето е едноставно или просто (што сигурно ќе го навреди) или пак дека сакате што побргу да завршите со разговорот;
- Ако соговорникот чекал на разговорот со вас, тогаш на почетокот задолжително заблагодарете му на трпеливоста, но не се извинувајте во стилот дека бевте многу зафатени, имавте важен телефонски разговор или важен разговор со друга личност – тоа ќе го сфати како навреда и ќе има чувство на помала вредност; и
- Ако водите разговор со група луѓе, тогаш внимавајте да им посветите внимание на сите а не само на лидерот на групата или на некој кој ви е симпатичен или пријател во групата – тоа многу ќе ги навреди останатите.

Сите луѓе имаат свои ставови и мислења. Но, умешноста на добрите комуникатори е во тоа што тие знаат успешно да го усогласат своето мислење со туѓото. Знаат да бидат помирливи, да прифатат постоење, и да го почитуваат туѓото мислење. Тоа е мудроста на животот.

*The Special Issue on Contemporary Research in Social Science***4.4. Decoding:** It is the act of understanding messages (words or symbols). **Декодирање** е чин на разбирање на пораки (зборови или симболи). This is known as Decoding. When the sound waves are translated into ideas, we are taking them out of the code they are in, hence decoding. Вучните бранови да се преведуваат во идеи, потребно е да се користи соодветен код. Listeners and readers are often regarded as Decoders. Лушателите и читателите, често се сметаат како декодери.

During the transmitting of the message, two processes will be received by the receiver. При пренесување на пораката, примачот прима два процеси, содржина и контекст.

**Content** is the actual words or symbols of the message which is known as *language* – ie spoken and written. **Содржина** се вистински зборови или симболи на порака кои се познати како *јазик* - односно изговорени или напишани words combined into phrases that make grammatical and semantic (meaning)

sense.зборови комбинирани во фрази кои ја прават граматичката и семантичката (значењето) смисла на пораката. We all use and interpret theПримачите го користат и толкуваатmeanings of words differently, so even simple messages can be misunderstood (Are yougoing to give me or not?). значењата на зборовите поинаку, па дури и едноставните пораки може да бидат погрешно разбрани.

**And many words have different meanings to confuse the issue even more (You are smart.).Context is the environment in which communication takes place.**Контекст е средината во која се одвива комуникација. It can be formal or informal.Таа може да биде формална или неформална. The circumstancesОколностите osurrounding the communication also make up the context.колу комуникација, исто така го сочинуваат контекстот. За да се осигурите дека правилно ќе се изврши декодирање на вашата пораката, секогаш водете сметка за пречките кои најчесто се јавуваат(Петковски и Јанкуловска, 2006:223):

- Несоодветен јазик (жаргон, акроним);
- Премногу информации кои примачот не може наеднаш да ги прими и разбере, а особено да ги запомни;
- Недоволно информации;
- Различни погледи на предметот на разговорот;
- Врева;
- Намерната незаинтересираност за предметот на разговор; и
- Деконцентрираност на примачот на пораката.

Кога се зборува за деловниот разговор треба да се истакне дека тој се одвива во три фази: **примање, прашување и соопштување.** (Mozina и др.1998:126)

**5.5. Feedback:** By two-way communication or feedback. **Повратна информација** - двонасочната комуникација или повратната информацијаThis feedback will tell the sender that the receiver ќе ви овозможи сознание дали примачот правилно ја разбрал understood the message, its level of importance, and what must be done with it.пораката, односно соодветното ниво на значење, и што мора да се направи со неа.

So the feedback loop is the final link in the communication process.Повратната информации е последната алка во процесот на комуникација. Таа е проверка на вашата успешностhave been, in transferring our messages as originally intended., потврдување дали е постигнато разбирање на кажаното.

Побарајте повратни информации. Прашајте:

Дали бев јасен?

Што мислите за оваа ситуација?

Што сакате да направите?

Охрабрете ги другите да бидат јасни, директни и специфични во нивните повратни информации до вас. Кога давате повратна информација, треба да ги имате во вид следните препораки (Townsend, 2006:40):

- Повратната информација треба да се изговори со грижлив тон и со внимателност кон лицето кон кое е насочена;
- Да биде кратка и директна;
- Повратната информација не треба да е насочена кон лични карактеристики на лицето на кое се дава, туку кон неговото однесување;
- Треба да биде ограничена;
- Долгата повратна информација може да предизвика тешкотии за примачот да ја разбере и преработи информацијата;
- Дозволете им на некој од слушателите да дадат повратната информација со цел да се овозможи дополнителна перспектива.

There are five main categories of feedback. Постојат пет главни категории на повратната информација. They are listed in the order in which they occur most. Тие се наведени во редоследот по кој тие најчесто се јавуваат во секојдневниот разговор.

1. **1 . Evaluation:** Making a judgment about the worth, goodness, or appropriateness of the sender's **Евалвација**. Изгответе оценка за вредноста, квалитетот или соодветноста на вашата изјава. statement.**2.Interpretation:** Paraphrasing - attempting to explain what the sender's statement means.
2. **Толкување:** парафразирајте - обид да се објасни она што значи вашата изјавата. **3.Support:** Attempting to assist or support the sender.
3. **Поддршка:** обидете се да му помогнете или да го поддржите испраќачот. **Probing:** Attempting to gain additional information, continue the discussion, or clarify a point.
4. **Љубопитство:** обидете се да добиете дополнителни информации, продолжување на дискусијата, или разјаснување на некои точки. **и5.Understanding:** Attempting to discover completely what the sender means by his/her statement.
5. **Разбирање:** обидете се да го откриете целосното значење на вашата изјава.

**6. Noise:** The presence of noise can result in fairly significant problems in the communication process. **Шум.** Присуството на шумот може да резултира со доста значајни проблеми во процесот на комуникација. Unfortunately,





барање, одрекување на договори, одбивање поделба на должностите, искажување надежи и одрекување на истите, ширење на разговорите, пренесување на своите мисли на друго лице, непочитување на желбите на другите лица, постојано повторување на истите работи, барање скриено значење во сите ситуации.

- *Неправедна комуникација*: Стереотипи, карикирање, обид за „читање“ на мислите на другиот, убедување, постојано менување на темите, застрашување, потценување, злоупотребување на статистиката, менување на непроменливото, знаци на нервоза, предизвикување чувство на вина, исмејување, игнорирање. (Петковски и Мајсторова, Иванова, 2009:69)

**Непожелните фрази.** Менаџерите што употребуваат непожелни фрази ги обесхрабруваат соработниците и подредените да доаѓаат кај нив со некои свои идеи. Ваквите фрази го доведуваат во прашање и вашиот кредибилитетот како менаџер. Од големиот фонд на непожелни фрази би можеле да се издвојат следните:

- *Што се замислуваш дека си?*
- *Немаш доволно знаење за тоа!*
- *Треба да се вратиш во реалноста!*
- *Тоа е многу старомодно!*
- *Тоа е добро само во теоријата!*
- *Тоа е апсолутно невозможно !*
- *Од каде ти дојде таа смешна идеја!*
- *Ние се уште не сме подготвени за тоа!*
- *Ти не си компетентен за тоа!*

## 4. ДАВАЊЕ И ПРИМАЊЕ ИНСТРУКЦИИ НА РАБОТНОТО МЕСТО

**Learning objectives** After completing this topic, participants will be able to: вој практичен приод кон наведената тема, ќе ве оспособи да:

1. Give clear, timely and correct instruction to enable accomplish workplace activities. дадете јасни, навремени и точни инструкции за да се овозможи остварување на активности на работното место.
2. Receive and follow instructions to complete workplace tasks. добивате и следите инструкциите заради ефикасност на реализацијата на задачите на работното место.

When instructions are unclear, people are unable to accomplish and their workplace activities to the standard. Кога инструкции се јасни, луѓето се во состојба да ги постигнат своите активности на работното место според одредени стандарди. required. In order to do the job well, people need to understand how to do the job to achieve the intended. Со цел да ја заврши работата добро, луѓето треба да разберат како да се направи на работа да се постигне планираниот резултат. outcome..

### 4.1. Упатства за давање работни инструкции

Вие како менаџер не сте личност која се наоѓа надвор од групата на своите вработени, туку личност која низ интерактивна комуникација овозможувате развивања на заедничка визија и планирање начин на кој ќе се оствари таа заедничка визија.

Како личност која треба и мора да служи како пример, модел со кој се поистоветуваат најголем број од вработените, потребно е да промовирате

позитивни принципи на комуникација со цел истата во деловниот субјект да ја одржува на потребното високо ниво (Gillis, 2006:206-207). Затоа:

- Determine what needs to be accomplished the intended outcome. Определете што е потребно за да се реализираат планираните резултати.
- Give the reasons for doing the job. Согледајте ги реалните причини за реализирање на работните задачи.
- Use concrete action words rather than abstract words. Користете конкретни зборови за објаснување на активностите, наместо зборови - стручни термини што вработените не ги разбираат.
- Have the other person paraphrase the instructions back to you. Барајте вработените да ги парафразираат инструкциите назад кон вас.
- Demonstrate the skills in the task if your instructions involve machinery or equipment. Покажете соодветни работни вештини ако вашите инструкции вклучуваат машини или опрема.
- Encourage questions. Поттикнете прашања.
- Ensure your timing is appropriate. Обезбедете потребно време.
- Follow up as the person does the task on the job. Следете како вработените ја реализираат задачата на работното место.
- Offer timely and specific feedback. Понудете навремени и конкретни повратни информации.

#### 4.1.1. Choose an appropriate time / Изберете соодветно време

When you give instructions, ensure the timing is right and the communication climate is positive. Кога давате упатства, осигурете се дека соодветното време е на место, а комуникациската клима е позитивна. You not only Вие не само што want to give the instructions. сакате да им дадете инструкции, треба да се осигурате дека вработените што добиваат инструкциите се способни да:

a) Listen and understand а) Слушаат и разберат;

b) Say what they think and feel б) Да го кажат она што го мислат и чувствуваат; и

c) Show that they are willing and able to follow the instructions. в) Покажат дека се подготвени и способни да ги следат вашите инструкции.

Instructions given in a thoughtful, appropriate and controlled manner are more easily understood. Упатствата дадени на внимателен, соодветен и контролиран начин полесно се разбираат и прифаќаат од вработените.

### **Questioning skills to use as you give instructions.    Како                    давате инструкции**

Субординацијата во теоријата и практиката се дефинира како должност на потчинетите да ги извршуваат службените наредби од своите претпоставени. Притоа, оваа должност е корелатив на правото на нивните претпоставени да им издаваат конкретни наредби (Дракулевски, 2006).

As you give instructions, you need to know how much of the information is being understood and the level ofКога давате одредени инструкции, потребно е да знаете колкав дел од информациите се разбрани и на кое ниво се understanding. разбрани. Different types of questions let you know if the other person can:Потребно е да поставите различни типови на прашања за да знаете дали другата личност може да:

a) Remember the facts.а) ги повтори запомнатите факти;

b) Restate the information in their own words.б) ги рестартира информациите со свои сопствени зборови; и

c) Apply the information to a new situationв) ги искористи информациите во нова ситуација (Ibid).

Simple and routine instructions usually only require questions that check if the person can remember, restate andЕдноставни и рутински инструкции обично само бараат прашања со кои се проверува дали лицето може да се сети и apply the information to the new situation.да ги искористи информациите на новата ситуација. There are times when you can simply give verbal instructions and Постојат моменти кога едноставно може да дадете вербални инструкции и да demonstrate how to do the task.покажете како да се направи тоа во задачата. On the other occasions, you should support the spoken directions with a writtenВо други прилики, треба да се поддржат инструкциите со насоки со писмен set of instructions and graphics.сет на инструкции и графички прикази. Once people understand the instructions, you want them to be able to take theОткако ќе бидете сигурни дека луѓето ги разбрале вашите инструкции, тие ќе бидат во можност да ги преземат actions to complete the task.активностите за да ја завршат задачата. Written instructions and graphics are a handy reference. Писмените упатства и графики се корисни дополнувања.

### **Кога вие треба да критикувате:**

Иако критиката е најмалку посакуваното нешто за секој човек, сепак и таа може да биде конструктивна и да се прифати добронамерно, само ако се даде на соодветен начин. Битно е да се знае дека никогаш не треба никого да критикувате пред други луѓе. Подобрo е да се критикува постапката, а не личноста. Критиката обично се става во сендвич, меѓу две убави нешта, односно, пред критиката е убаво да се даде комплимент, а по критиката треба да се искаже некоја фраза со пријателски тон, од типот: „ние сме колеги“, „ние сме соработници“, „ние сме пријатели“ или „никој не е безгрешен“.

## 4.2. Десет чекори за конструктивна критика

Чекор 1: Секогаш преминете на главното

- Целта на овој состанок е да ...
- Ве повикав тука да поразговараме ...
- Би сакал да посветам време на разговор со Вас за ...

Чекор 2: Објаснете зошто го водите овој разговор

- Имам една грижа во врска со....
- Се појави проблем со ...

Чекор 3: Објаснете што знаете или кои се Вашите сознанија

- Тоа може да се постигне со користење на некоја од следните фрази:
- Видов ...
- Кога ми кажаа се заинтересирав за случајот ...

Чекор 4: Опишете ги последиците од тековното однесување

- Ако продолжите со ваков начин на работа, тогаш ...
- Ако ја погледнам ситуацијата како клиент/ученик, се чини дека ...

Чекор 5: Опишете како се чувствувате во врска со тоа што го знаете

- Многу се грижам за ова ...
- Сметам дека не е во ред да ...
- Вознемирен сум поради тоа што овие грешки се повторуваат ...

Чекор 6: Овозможете и другата страна да ја раскаже својата приказна

- Во ред, тоа е тоа јас што го знам, какви се вашите ставови и погледи ...
- Дали Вие така мислите ...

- Добро, која е Вашата реакција?

Чекор 7: Поставете колку што можете повеќе прашања за да ја сфатите ситуацијата од перспектива на вработениот

- Добро, како знаете дека ...
- И потоа, што се случи ?
- Ако го направивте тоа, тогаш зошто ...

Чекор 8: Одлучете какви специфични активности можат да се преземат и кога, но и пренесете го тоа до вработениот

- Верувам дека мора ...
- На следниот состанок, според точка 4 од дневниот ред, вие ќе ...

Чекор 9: Резимирајте го разговорот

- Ајде да резимираме...вие треба да ... ова и ова ...

Чекор 10: Следење

- Ќе ви се јавам следната (недела на пр.).

**Кога вие како менаџер примате инструкции:**

**Receive and follow instructions**

**Прифатете и следете ги инструкциите**

- Listen carefullyСлушајте внимателно;
- Focus on the person giving the instructionsФокусирајте се на лицето што дава инструкции;
- Avoid jumping to conclusionsИзбегнувајте да избрзате со одлука;
- Ask questions about the standards to be reached.Поставете прашања за стандардите што треба да се постигнат;
- Paraphrase to check on your understand.Парафразирајте за да се провери нивото на вашето разбирање;
- Double-check any safety issues.Двојно проверете ги сите безбедносни прашања; и
- Ask for help if you feel you do not understand or are unable to follow the instructions.Побарајте помош ако сметате дека не сте разбрале или не сте во можност да ги следите инструкциите.

За да бидете подготвени да поставувате прашања и да споделувате идеи и информации, потYou need to follow instructions for successfulребно е да ги следите инструкциите:accomplishment of the tasks given.

## **Questioning skills**Преиспитајте ги сопствените вештини

When receiving instructions, your questions should be;Kora примате инструкции, вашите прашања треба да бидат:

- Brief and clearКратки и јасни;
- Focused on the work taskФокусирани на работна задача;
- General when you want an overview.Општи кога сакате преглед;
- Specific, when you are trying to understand particular facts or ideas.Специфични, кога ќе се обидувате да разберете одредени факти или идеи; и
- Rephrased, when the instructor does not understand your question.Преформулирани, кога инструкторот не го разбира вашето прашање.

As instructions are given and received issues should be dealt with assertively and cooperatively.Луѓето кои благовремено слушаат упатствата и поставуваат прашања се во можност да одговорат со цел да се постигнат планираните резултати.

### **4.3. Обезбедување повратни информации на работното место**

#### **Learning objectives**Цели на учењето

After completing this topic, participants will be able to:По завршувањето на оваа тема, вие ќе бидете способни да:

1. Provide appropriate feedback to enhance the development of effective workingОбезбедете соодветни повратни информации за подобрување на развојот на ефективни работни relationships and the productivity of the business. односи и продуктивноста на бизнисот. и
2. Encourage both positive and negative feedback from the workers.Охрабрувајте позитивни и негативни повратни информации од работниците.

Feedback is an essential part of successful interpersonal communication.Повратната информација е суштински дел на успешна меѓучовечка комуникација. It indicates how well the sender'sТоа покажува колку добро испраќачот иmessage is being understood or has been understood by the recipient. пораката се сфатени или разбрани од страна на примачот.

The importance of feedback cannot be overemphasized.Важноста на повратните информации не може да биде пренагласена. Feedback makes



communication a two-way process, itПовратните информации ја прават комуникацијата двонасочен процес, го indicates effective understanding or misunderstanding of the message, it stimulates further communication andпокажуваат ефектот на разбирање или неразбирање на пораката, ја стимулираат понатамошна комуникација и discussion. дискусија.

Feedback can help or hinder your communication and the climate you create.Повратните информации може да ги поддржат или да ги попречат вашите комуникациски напори и климата која сакате да ја создадете. In the workplace most peopleНа работното место повеќето луѓе communicate face-to-face with their lecturer, supervisors, and colleagues so the ability to provide appropriate комуницираат лице – в - лице со нивните надредени, со супервизорите и колегите, па способноста да се обезбеди соодветна feedback can assist the development of effective working relationships and the productivity of the business.повратни информации може да помогне во развојот на ефикасни работни односи и продуктивноста на бизнисот.

### **Types of feedbackВидови на повратни информации кои најчесто ќе ги примате**

Feedback can be classified in different ways.Повратни информации може да се класифицираат во различни начиниIt can be::

- VerbalВербални;
- PositiveПозитивни;
- Non-verbalНевербални; • Action
- NegativeНегативни; и
- A combination of any of theseКомбинација од кои било од овие.

### **Encouraging feedback (the receiver's part). Охрабрувачки коментари (дел на примачот).**

- Do not wait to be asked for feedback volunteer it.Не чекајте да ве прашаат за повратни информации, објаснете го кажаното.
- Tell the sender what you thinkКажете му на испраќачот што мислите You do understand as well as what you do notдека сте разбрале, како и она што не го разбираете.

### **Справување со Negative feedbackнегативни повратни информации**

You can encourage negative feedback by making it clear that:Можете да ги охрабрите негативните повратни информации со тоа што е јасно дека:

- You recognize it as vital if you are to know what is working properly and what is not. Да признаете дека од витално значење е да се знае што се работи правилно, а што не.
- You do not become upset or angry towards those who are prepared to share negative messages. Да не покажете вознемиреност или лутина кон оние кои се подготвени да споделат негативни пораки with you. со вас.
- You believe in fixing problems rather than blaming or punishing those who report them. Да ги убедете да верувате во барањето начини за решавањето на проблемите, наместо да ги обвинувате или казнувате оние кои ги пријавиле.
- Even when you are at fault, you value this kind of message more than cover-ups or false praise. Дури и кога грешите, овој вид на порака повеќе ќе биде ценет и прифатен од формални или лажни пофалби. и
- You encourage and support others who accept negative/error feedback. Да ги поттикнете и поддржите оние коишто прифаќаат негативни повратни информации.

Naturally, a climate in which there is open discussion of errors mistakes and problems takes a little getting used to. Климата во која постои отворена дискусија за грешки и проблеми вработените брзо ја прифаќаат. It is an ideal foundation for positive problem solving because: Таа е идеална основа за позитивно решавање на проблемот, бидејќи:

- It promotes active thinking by looking more closely at problems rather than avoiding them. Промовира активно размислување од страна гледајќи поблиску на проблемите, отколку нивно избегнување.
- It makes it harder to hide" problems. Прави да е потешко или невозможно прикривањето на проблемите. и
- Поверојатно е Error feedback is more likely to be true and is probably more accurate than overly positive feedback. негативните повратни информации да биде вистинити и повеќе точни од премногу позитивните повратни информации.

Do not make the common mistake of assuming "everything is all right" when there are no visible signs of trouble. Не правете грешка - да претпоставувате дека „сè е во ред“, кога не постојат видливи знаци на неволја. It is wise to be a bit skeptical if you receive only positive feedback. удро е да бидете малку скептични ако добивате само позитивни повратни информации. Tune in to the bad news along with the good. Барајте ги лошите вести, заедно со добрите.

**Encouraging feedback as sender of message** Охрабрувачки информации кога испраќате порака

**повратни**

- If you are talking, ask questions to see how much your listeners really understand.Дозволете или иницирајте поставување прашања за да видите колку вашите слушатели навистина ги разбрале инструкциите;
- -Give contacts.Испратете или оставете контакти;
- Encourage people to ask questions about your decisionsОхрабнете ги вработените да поставуваат прашања за вашите одлуки;
- -Do not assume agreement or understandingНе претпоставувајте договор или разбирање;
- Do not use expressions as “you cannot miss it,” they discourage feedback.Не користете изрази како „не можете да го пропуштите“, тоа обесхрабрува повратна информација;
- Show that you welcome feedback of any kind, whether good news, bad news, action or process.Покажете дека се добредојдени повратни информации од секаков вид, дали се добри вести, лоши вести, акција или процес; и
- Visit every section, unit branch, or department under your responsibility regularly.Редовно посетете го секој оддел, единица или сектор под ваша одговорност. Seek feedback from asБарajte повратни информации што е можно од many people as possible and from all levels. повеќе вработени и од сите нивоа.

### **False feedbackЛажни повратни информации од вработените**

Not all feedback is an accurate representation of events or feelings.Сите повратни информации не се точна претстава на настани или чувства. Some people will try to use it to distort your vision of what is really going on.Некои вработени ќе се обидат да ги користат за да ја нарушат вашата vision of what is really going on. визија за она што навистина се случува. One obvious reason for doing this is to get the sender out of trouble. **Reasons for giving false feedback**

### **Причини за давање лажни повратни информации**

Најчести причини за постоење вакви информации се:

- To avoid blame-a team member might mislead management about his or her part in a problem.Да се избегне вина - член на тимот може да доведе во заблуда за управување за неговиот дел во проблемот;
- To keep people at a distance- a supervisor might give cold negative feedback to avoid being caught up inДа се држат луѓето на растојание - супервизорите може да дадат ладно негативни повратни информации да избегнат да бидат фатени во a situation at work in which feelings are involved. ситуација на работа во која се вклучени чувства;
- To avoid unpleasant reality.Да се избегне непријатна реалност; и
- To play down a problem so as to lessen other's concern health officials might tell media representativesДа се спречи ескалирање на проблем, (да се намали загриженост, здравствениите работници може да изјават на претставници на медиумите that there is absolutely no danger" of an

epidemic occurring, when they are not really sure.дека не постои апсолутно никаква опасност од епидемија, кога тие не се сосема сигурни во тоа).

**NB**Be wary of exaggerated feedback.При тоа, потребно да бидете претпазлив со пренагласени повратни информации.

### **Tools for getting feedback in the workplace. Алатки за добивање повратни информации на работното место:**

a) Follow-up feedback.a) Проверувајте ги повратните информации - Keeping in touch keep with all those who do business with you.бидете во контакт со сите оние кои деловно соработуваат со вас. Follow-upСледењето на feedback may involve an occasional phone-call or a half-yearly visit.повратните информации може да се реализира со повремени телефонски разговори или посети.

b) Make use of multiple channels: making use of mix of different channels will result in: б) Употребувајте повеќе канали, затоа што примената на различни канали ќе резултира со:

- Better understandingПодобро разбирање;
- A strong influence on the receiverСилно влијание на приемникот;
- A better chance of gaining agreement.Подобра можност за стекнување договор;
- Easier recallПолесно потсетување и следење на фактите.

c) Encourage open door policy в) Поттикнувајте политиката на отворена врата;

d) Suggestion box г) Поставете кутија за предлози;

e) Organize occasional get together д) Организирајте повремени заеднички дружења; и

f) Management by walking around ф) Практикувајте „менаџмент на барање“.

### **Characteristics of effective and ineffective feedback Карактеристики на ефективни и неефективни повратни информации**

Повратните информации ги имаат следните карактеристики:

- Intention: Effective feedback is directed toward improving job performance and making the employee aНамера: Ефективните повратни информации насочете ги кон подобрување на ефикасноста на работата и подобрување на личните професионални компетенции на вработените.

Не смеете да дозволите да се доживеат како more valuable asset it is not a personal attack and should not compromise the individual's feeling of self-личен напад и не треба да се доведуваат во прашање чувствата, worth or image. вредноста или професионалниот или личниот интегритет на поединци. Rather effective feedback is directed towards aspects of the job. Ефикасните повратни информации се насочени кон сегменти на работниот процес или систем.

- Specificity: Effective feedback is designed to provide recipients with specific information so that they *Специфичност*: Ефективните повратни информации се дизајнирани да обезбедат конкретни информации за поединците, така што тие ќе know what must be done to correct the situation. знаат што мора да направат за да се поправи ситуацијата. Ineffective feedback is general and leaves questions in the recipients' minds. Не ефикасниот фидбек е општ и не иницира прашања кај the recipients minds. вработените. For example, telling an employee that he or she is a poor worker. (Кажување на вработен дека е лош работник).
- Description: Effective feedback is descriptive rather than evaluative. *Опис*: Ефективните фидбек е повеќе описен отколку евалуациски. It tells the employee what he or she *Тој* му кажува на вработениот што направил, наместо да презентира вредносен суд.
- Usefulness: Effective feedback is information that an employee can use to improve performance. *Корисност*: Ефективните повратни информации може да се користат да се подобри ефикасноста кај вработените. If it is *Ако* тоа е something that an employee cannot correct, it is not worth mentioning. нешто што еден вработен не може да го поправи, тоа не вреди да се спомене.
- Timeliness: Time feedback properly. *Навременост*: Навремените повратни информации се правилни и потребни. The more immediate the feedback the better. Непосредност влијае на нивниот квалитет.
- Readiness: in order for feedback to be effective, employee must be ready to receive it. *Подготвеност*: За повратните информации да бидат ефективни, вработените мора да бидат подготвена да ги примат. When feedback is *Кога* повратните информации се imposed or forced on employees it is much less effective. наметнати или присилни, резултираат со многу помала ефикасност кај вработените.
- Clarity: Effective feedback must be clearly understood by the recipient. *Јасност*: Ефективните повратни информации мора да биде јасно разбрани од страна на примачот.
- Validity: Effective feedback must be reliable and valid. *Важност*: Ефективните повратни информации мора да бидат проверени и валидни. When the information employee will feel that *Во* спротивно, вработените чувствуваат дека the supervisor is unnecessarily biased or the employee may take corrective action that is inappropriate. менаџерот е непотребно пристрасен или спрема вработениот се преземаат корективни мерки што се несоодветна and only compounds the problem. и се само соединенија на проблемот.

## **В      Активности за превенирање на пречките во комуницирањето**

Активностите кои треба да се преземат за да се отстранат пречките во комуницирањето се однесуваат на испраќачот и на примачот или и на двајцата заедно (1:61):

### **Вие како испраќач треба да внимавате на следното:**

- До кого треба да ја пренесете пораката?
- Кои се мотивите за комуницирањето?
- Што е предмет на комуницирањето?
- Користете јазик разбирлив за примачот; и
- Изберете локација која нема да пречи во примањето, избирањето и прифаќањето на пораката.

### **Вие како примач треба да внимавате на следното:**

- Да ја слушате активно пораката што се испраќа;
- Да барате појаснување и повторување кога тоа е неопходно; и
- Да ја одржувате врската со примачот.

Заеднички правила:

- Внимателно слушајте;
- Тестирајте го сопственото значење на пораката;
- Споделувајте мислења и чувства генерирани од пораката.

## **4.4. Подобрување на вештината на активно слушање на работното место**

### **Learning objectives      Цели на учењето**

After completing this topic, participants will be able to:      По завршувањето на оваа тема, вие ќе бидете способни:

1. Listen actively for the purposes of understanding instructions, procedures and making informed decisions. Активно да слушате со цел да ги разберете инструкциите, процедурите и да формулирате информирани одлуки.
2. Apply the listening process to all the communication at the work place for successful interactions. Да применувате процес на слушање во комуникацијата на работното место заради успешни интеракции. и
3. Identify and overcome barriers to effective listening or compensate for the noise they create. Да ги идентификувате и да ги надминете

барьерите за ефективно слушање или да компензирате за создаден шум.

One of the most powerful tools for effective, two-way communication is active listening. Една од најмоќните алатки за ефикасна, двонасочна комуникација е *активното слушање*. We spend more time Вие како менаџер ќе трошите повеќе време во listening than we spend at any other method of communicating. слушање отколку што ќе се вложите на кој било друг метод на комуникација. Една анализа на времето коешто луѓето го трошат во комуницирање покажува дека 40 % од целокупното време го минуваат во слушање, 35 % во зборување, 15 % во читање и само 10% во пишување (Markovik, 2003:58).

### **Предности на внимателното слушање**

1. You enjoy two-way benefits. *Ќе уживате во двојни бенефиции*: KWhen people notice how well you listen to them, they usually reciprocate and/or луѓето ќе забележат колку добро ги слушаат нив, тие обично враќаат реципрочно и try to understand you better. се обидуваат да ве разберат подобро.
2. Relationship within a group improves. *Ќе ги подобрите односите во рамките на групата*: ЧMembers develop a more positive attitude towards each other, соленовите развиваат попозитивен став кон едни со други, па personal support and teamwork is strengthened. се зајакнува личната поддршка и тимската работа, а личните пFriendships develop and deepen. пријателства се развиваат и продлабочуваат.
3. *You receive more accurate information. Ќе добиете поточни информации*: ПThe more confident people are that you are listening to them, теовекето вработени веруваат дека кога внимателно ги слушаат - подобро ги разбираат, па тие се happier they will be to share facts they would not reveal to a poor listener. посреќни и споделуваат факти што не би ги откриле на лош слушател.
4. *Influence: have an effect on the attitude and behaviours of others, because people are more likely to respect Ќе имате влијание*: Ќе имате ефект врз ставовите и однесувањата на другите, бидејќи поголема е веројатноста луѓето да ги почитуваат and follow those whom they feel have listened to and understand them. и да ги следат оние кои чувствуваат дека ги слушале и ги разбрале нив.
5. Help: be able to assist people because you hear more, empathize more and come to understand others more *Ќе помогнете*: Да биде во можност да им помогнете на луѓето затоа што колку повеќе слушате, се соживувате повеќе и по deeply, длабоко ги разбирате другите. и
6. Learn: You acquire knowledge of others the world and yourself and profit from the insights of others who *Ќе научите*: Ќе се здобиете со знаења за другите во опкружувањето и ќе имате личен корист од увидот на другите кои have learned or seen what you have not. го научиле или виделе она што е различно искуство од вашето.

## Listening process 4.4.1. Текот на процесот на активно слушање

Listening is an active process, which means we must exert effort to listen well. Слушањето е активен процес, што значи дека морате да вложите напор да реализирате процес на ефективно слушање. We must be involved with our ears. Mora да бидете вклучени со вашите уши and minds, if we want to listen effectively. и ум, ако сакате да слушате ефективно.

### 1. MindfulnessСвесност

The first step in listening is to make a decision to be mindful. Првиот чекор - донесете одлука внимателно да слушате. Mindfulness is being fully present in the moment. Свесноста значи да си целосно присутен во моментот, When we listen mindfully, we tune in fully to another person and try to understand what that person is во целост насочен кон друго лице и обид да се разбере она што таа личност го претставува - тоа е communicating, without imposing our own ideas judgments or feelings. комуникација без наметнување на наши сопствени идеи, пресуди или чувства. Mindfulness starts with the decision to attend fully to another. Physically, this is signified by paying attention, Физички, ова е именувано со обрнување внимание, adopting an involved posture, keeping eye contact, and indicating interest in what other person says. одредено одредено држење, контакт со очите, и поддржува интерес за она што другата личност го кажува. Because mindful listening involves taking the perspective of another, it fosters dual perspective a cornerstone of Бидејќи свесното слушање вклучува земање перспектива на друг, тоа поттикнува двојна перспектива и е камен - темелник на effective communication. ефикасна комуникација. In addition, mindfulness enhances the effectiveness of the other person's. Покрај тоа, свесноста не е талент кои некои луѓе го имаат како способност а други не, туку само сопствен избор.

### 2. 2. Physically receiving/hearing messagesФизичко примање - слушање пораки

The second process involved in listening is hearing, or physically receiving messages. Во вториот процес во слушање се вклучени слухот, или физичкиот прием на пораки. Listening begins with Слушањето започнува со receiving the messages the speaker sends. добивањето на пораки на говорникот испраќач. The messages are both verbal and non-verbal. Пораките се двострани, вербални и невербални.

При In receiving try to: Придобивањето пораки:

1. Focus your attention on the speaker's verbal and non-verbal messages, on what is said and on what is not. Фокусирајте го своето внимание на говорникот и на вербалниот и на невербалниот аспект на пораката, односно на она што е кажано и на она што не е said. речено.



2. Avoid distractions in the environment.Избегнете одвлекување на вниманието од опкружувањето.
3. Focus your attention on the speaker rather than on what you will say next.Фокусирајте го своето внимание на говорникот, а не на она што ќе се каже следно.
4. Maintain your role as listener and avoid interrupting.Задржете ја вашата улога како слушател и избегнете да прекинувате.

Women and men seem to differ somewhat in their listening.Жените и мажите малку се разликуваат во нивниот начин на слушање. As a rule, women are more attentive than men to the whole of communication.целиот тек на комуникација. Thus, many men tend to focus their hearing on specific content aspects of communication whereas women generally are more likely to attend to the whole of communication, noticing details, tangents, and relationship level meanings.Така, многу мажи имаат тенденција да се фокусираат на нивните расправи на одредени содржински аспекти на комуникација, додека жените генерално се со поголема веројатност активно да го следат целиот процес на комуникација, забележувајќи детали, тангенти, и односи и ниво на значење.

### **3. Selecting and organizing materialИзборот и организирање материјал**

We do not perceive everything around us.Не гледате и не слушате сè околу вас. We selectively attend to only some messages and elements of our environments.Вие селективно примате само некои пораки и елементи од вашето опкружување. What we attend to depends on many factors including our interests, cognitive structures and expectations. Она што вие го примате зависи од многу фактори, вклучувајќи ги вашите интереси, когнитивни структури и очекувања. Selective listening is also influenced by culture. Селективното слушање е, исто така, под влијание на културата. We attend selectively by remembering that we are. Постои поголема веројатност да се забележат стимуланси кои се гласовно интензивни, необични, или кои се издвојуваат од протокот на комуникација. This implies that we may overlook communicators who speak quietly and do not call attention to themselves. Ова значи дека лесно може да се превидат комуникаторите кои зборуваат тивко и не го свртуваат вниманието на себе.

### **4. Understanding and interpretingРазбирање и толкување**

Understanding, the stage at which you learn what the speaker means includes the thoughts that are expressed and interpreted.Разбирањето е фазата во која ќе

научите што мисли говорникот и што изразува, а емоционалниот тон што ги придружува тие мисли, ќе има свое влијание.

Во *разбирањето*, обидете се:

- Да се однесувате кон новите информации на говорникот како информацијата веќе да ја знаете.
- 2. Да го доживеете говорникот без брзо донесување суд за пораката, додека целосно не ја сфатите неговата намера.
- Да 3. поставувате прашања за појаснување и ако е ви е потребно, да побарате дополнителни детали или примери, ако ви се потребни.
- 4. Да му парафразираете (парафраза) на говорникот – искажувајќи ги неговите идеи со ваши зборови.

Правилно да протолкувате нечии индивидуални информации или однесувања е еден од најголемите предизвици. Исто така, често се наметнува вашето значења за другите, па добро е да се обидете да го поправите тоа, разјаснувајќи и разбирајќи како тие се чувствуваат, или ги искажувате нивните зборови со ваши сопствени. Добрите слушатели остануваат „надвор“ од овој начин, така што тие можат да научат она што другите го мислат и чувствуваат.

### **Кога оценувате**

Оценувањето се состои во начинот на вреднување на пораките. Се оценува говорникот и неговите основни намери или мотиви. Често процесот на оценување продолжува без многу свесност.

При оценување обидете се:

- Да не евалвирате додека целосно не ја разберете неговата гледна точка.
- Да претпоставите дека говорникот е лице со добра волја, и во корист на говорникот е за било каков сомнеж, да барате појаснување на позицијата на која сметате дека податоците може да се спротивстават.
- Да разликувате факти од заклучоци, мислења и лични толкувања од страна на говорникот.
- Да идентификувате предрасуди, личен интерес или судови што можат да доведат до мислење дека е неправедно што се презентирани одредени информации.

### **Кога одговарате**

Одговарањето се јавува во две фрази:

- Кога одговорите се формираат додека говорникот зборува.

- Кога одговорите се формираат откако говорникот престанал да зборува.

Овие реакции претставуваат повратна информација и му кажуваат на соговорникот како се чувствувате и што мислите за неговите пораки. При давањето одговори обидете се:

- Кажаното да биде поддршка на соговорникот во текот на разговорот со помош на различни канализирани знаци.
- Да изразите поддршка за кажаното во вашиот конечен одговор.
- Да бидете искрени.
- Во вашиот одговор да наведете ваши сопствени мисла и чувства како свои.

## 5. Помнење

Конечниот аспект на слушањето е запомнувањето, кој е процесот на задржување на она што сте го слушнале. MessagesПораките кои што ги добивате, а се разберени и проценети, треба да бидат задржани како информација барем одреден временски период. Помалку од половина од пораката се губи веднаш откако ќе ја слушнеш. Со текот на време се намалува и оној дел што се задржал. Она што се сеќаваш всушност не е она што било речено, но впечатокот дека било речено. Меморирањето на говор не е репродуктивен процес.

Наместо да се реконструира меморијата, вие всушност ја реконструирате пораката што ја слушате во систем што има смисла за вас. Ефективните слушатели ги упростуваат пораките од многу непотребни детали за да го задржат делот од содржината што им е важен.

Селективноста за тоа што да се запамети ја подобрува нашата способност за слушање.

При помнењето, обидете се:

а) Да ја идентификувате централната идеја и да дадете поголема поддршка во нејзината напредна фаза.

б) Да ги повторувате имиња и клучните концепти во себе, или, доколку е соодветно на глас.

в) Да ја резимирате пораката во полесно задржлива форма.

г) Да слушате и со вашите очи.

д) Нотирајте забелешки.

## **Нивоа на активно слушање**

*Активно ниво на слушање* е постигнување степен на процесот на слушање кога се испраќаат сигнали, назад кон говорникот, и се третира како слушател.

### **Карактеристики на активни слушатели:**

- подготвени се да дадат на говорникот можност да ги развие своите идеи.
- отворени се за луѓето кои бараат нешто различно или звучат различно од нив.
- можат да следат неколку методи на организација, дури и лошо организиран материјал ќе биде слушнат со одреден степен на толеранција.
- слушаат дури и со повеќе внимание кога материјалот станува тежок за следење.

### **Заштитни нивоа на слушање**

Не може секогаш да го слушате говорникот, бидејќи ќе научите да регулирате одредени видови на стимули. Како слушател, можеби понекогаш ќе слушнете негативни, па дури и непријателски искази насочени директно кон вас. Никој не сака да биде подложен на непријателски забелешки. Потребно е да се контролира заштитничкото слушање, така вербалните напади ќе се сметаат за пораки од кои нема да мора да се браните или да се одмаздите.

**Делумно слушање** подразбира одговарање на некои дразби, кои понекогаш ги игнорираат другите. Ова прави слушателот да пропушти важни податоци и точки кои се потребни за јасност и разбирање.

**Повластено ниво на слушање** е слушање што е од страна на лице чии верувања, интереси или емоции се директно погодени - слушање на она што сакате да го слушнете. Личната позадина, искуствата, навиките и семејната традиција многу пати ќе го променуваат или нарушуваат кажаното и намената во она што слушателот навистина сака да го чуе.

## **4.4.2. Видови на слушање**

**Критичко слушање** – се применува кога постои сомневање дека вие може да слушате пристрасен извор на информации. Тоа е поврзано со можноста за детектирање пропаганда од вработени од страна на комуникатор. -Овој тип на слушање е активен во текот на промоција, рекламирање, политички собири и дебати.

**Пасивно слушање** - слушањето без зборување е моќно средство за прифаќање комуникација. Пасивното слушање овозможува вие како говорник да развиете свои мисли и идеи, во присуство на друго лице, кое ги прифаќа, но и не оценува кој поддржува. Со пасивно слушање, можете да си обезбедите поддршка и прифаќање од окружувањето.

**Емпатично слушање** - ако се сака да се разбере она што едно лице значи и она што чувствува некоја личност, мора да се слуша емпатично. ТоСоживувањето со другите е да се сочувствува со нив и да се види светот како што тие го гледаат. Овој начин може да биде именуван како слушање „меѓу редови“. Кога слушате меѓу редови, вие ја покачувате вашата свесност и интерперсоналната чувствителност за целата порака и лицето што комуницира.

Емпатичното слушање служи како награда или поттик за соговорникот. Тој комуницира со вашата грижа и прифаќање, и станува лице со чувство на вредност. Овој стил на слушање се чини дека повеќе важи при зајакнување или подобрување на позитивни меѓучовечки односи меѓу инволвирани страни во процес или група.

Вообразените слушатели често бараат спротивна рамка за мислата која се бара при критичкото слушање. Емпатичното слушање подразбира подготвеност да не се осудува, оценува или критикува, туку да се биде приспособлив, попустлив и слушател со разбирање.

Иако емпатичното слушање е префериран одговор во повеќето комуникациски ситуации, постојат моменти кога треба да се оди подалеку од емпатијата и мерењето на значењата и чувствата против некоја објективна реалност. Понекогаш мора да се стави емпатичниот одговор настрана и да се слуша објективно, без емоции.

**Станувањето емпатичен слушател бара фокусирање на следниве аспекти:**

- Ставање поголем акцент на слушање, отколку на одговарање или говорење.
- Следење на другиот во неговите истражувања, наместо негово доведување во области во кои мислиме дека тој треба да истражува.
- Појаснување на она што другата личност го кажува за своите мисли и чувства, наместо поставување прашања или кажувајќи му што ние веруваме дека треба да размисли, како да гледа на работите или што да чувствува.
- Прифаќање и прикажување на говорникот како еднаков на себе. Да се поттикне отвореност и емпатија потребен е обид да се елиминираат било какви физички или психолошки бариери за еднаквост – избегнувајте да прекинувате при говорењето, и испраќајте невербална порака дека мислите дека она што ви го кажуваат е повеќе од важно.

- Избегнувајте „офанзивно слушање“, со тенденција да слушате делови на информации кои ќе ви помогнат да го нападнете говорникот или да најдете грешки во кажаното.
- Избегнувајте остри одговори или коментари, односно состојба кога се создава ситуација во која се потенцира или нагласува еден или два аспекти на пораката, а се игнорираат други аспекти.
- Пазете се од факторот „пријател или непријател“, фактор што може да доведе до нарушување на пораките, заради вашиот став кон друго лице.

#### **4.4.3. Бариери за ефективни слушања**

Бариерите може да бидат создадени од самите слушатели како дел од сопствена шема која се меша со перцепцијата на соговорникот или на говорните пораки. До создавање бариери, може да дојде од кој било од елементите во процесот на комуникацијата.

##### **Надворешните пречки**

Свесноста за постоењето на овие бариери може да ви помогне да се заштитите од нив или да компензирате за бучавата што се создала:

- 1. Преоптоварување на пораките** – често ќе се чувствувате премногу задоволни од количината на информации што треба да ги разберете и да ги задржите. Овие пораки ја заситуваат вашата свест и не сте во можност да ги слушате.
- 2. Комплексност на пораките** – подеталните и сложените пораки, уште потешко се следат и се задржуваат.
- 3. Бучава** – потребно е минимизирање на физичката бучава, какао и на семантичката и на психолошката бучава.
- 4. Претходна окупација** - кога претходни мисли и преокупации со информации се апсорбираат во вашите сопствени мисли и грижи, а најчесто е токму така, не можете да се фокусирате на она што некој друг го кажува. Кога постои преокупираност со сопствените мисли што потекнуваат надвор од професионалното живеење, не сте целосно присутни за другите. Кога вашите мисли се преоптоварени, треба да се каже дека вашиот фокус активно се јавува во вашите мисли и тешко може да се насочите кон лицето што зборува и кон значењето на неговата порака.
- 5. Предрасуди** - понекогаш мислите дека вие веќе знаете што се случува и што ќе се каже, па не слушате внимателно. Кога прејудиицирате друга комуникација, се жртвува учењето на новите перспективи кои би можеле да го зголемат обемот и нивото на вашето размислување, бидејќи се обесправуваат

другите. Наместо отворено слушање на другите, вие принудно, однапред ги подредувате нивните зборови во вашите сопствени мисли. (Ова ги обезвреднува). Предрасудите го намалуваат она што е производ во комуникација со другите.

**6. Емотивно реагирање** – тоа се зборови кои потсетуваат на одговори, позитивни или негативни. Одредени зборови може да соберат негативни чувства и слики, и да придонесат за негативно резонирање.

**Тие вклучуваат:**

- Здодевност или недостаток на интерес;
- На слушателите не им се допаѓа личноста или физичкиот изглед на говорникот;
- Желба за промена, наместо прифаќање на говорникот; и
- Перцепција од страна на слушателот дека говорникот нема кредибилитет.

**Форми на формално слушање**

**1. Псевдо - слушање** или правењето дека некој неког слуша. Кај псевдо - слушањето, се правите дека сте внимателни, но навистина вашите мисли се на друго место. Псевдо - слушањето се практикува кога се сака да се претставите како љубезни за да се избегнете повреда на говорникот кога се досадувате. Заеднички индикатор на псевдо - слушањето се одговорите кои се ирелевантни за пораката да биде пренесена.

**2. Монополизирање** претставува континуирано фокусирање на комуникацијата кон самите себеси, наместо на слушање на лицето кое зборува. TwoТипични се две техники:

- Разговори во кои едно лице ја менува темата. Пренасочувањето на разговорот зазема форма на човек кој зборува и се фокусира на самиот себе.
- Прекинување, заради одвлекување на вниманието од говорникот на самиот себе или на темите кои ни се од личен интерес.

**3. Селективно слушање** значи фокусирање само на одредени делови на комуникацијата. Посочувате делови на пораката што не ве интересираат и вашето внимание се насочува на теми што ве интересираат. Селективното слушање се случува кога ја одбивате комуникацијата, што процесот го прави нападнат и директно загрозен.

**4.4. Дефанзивно слушање** е восприемање лични напади, критики или непријателство во комуникацијата, која не е критична или ниска. When Кога ја слушате одбраната, претпоставувате дека на другите не ми се допаѓа, немаат

доверба и почит кон вас и овие мотиви ги читате во она што го велат тие, без разлика колку невинно може да биде кажаното. Некои луѓе генерално дефанзивно очекуваат критики во сите области. Тие доживуваат негативни пресуди во речиси сè што се вели за нив. Дефанзивното слушање се ограничува на одредени теми или ранливи моменти кога вие, интимно, си судите самите на себе дека сте несоодветни. Дефанзивното слушање може да ви ги одземе информациите и увидот кои би можеле да бидат корисни дури и ако не се пријатни. Покрај тоа, одговарајќи со одбрана за искрен фидбек може да ги обесхрабри другите да бидат искрени со вас. **5.**

**5. Заседа** е внимателно слушање за потребите за напаѓање на говорникот. Заседата вклучува многу внимателно слушање, но не е мотивирана од искрена желба да се разбере другиот. Наместо амбиции, слушате собрана „муниција“ што може да се користи за напад на говорникот. Не е изненадувачки, што луѓето кои се впуштаат во заседа имаат тенденција да предизвикаат одбранбен став кај другите.

## **4.5. Невербални вештини на работното место**

### **Резултати од учењето:**

По завршувањето на оваа тема, бие како менаџер ќе бидете способен да:

1. Ја дефинирате невербалната комуникација и нејзино значење на работното место.
2. Ги опишете функциите на невербалната комуникација на работното место користејќи примери од секојдневниот искуство на комуникацијата.
3. Ги објасните факторите што влијаат на разбирање на невербалната комуникација во организациите.
4. Го анализираат односот помеѓу вербалната и невербалната комуникација.
5. Да идентификувате категории на невербална комуникација и да ги применувате соодветно во комуникацијата на работното место.

### **Карактеристики на невербална комуникација**

Невербалните пораки:

1. *Пренесуваат чувства*, до 93% од емоционалното значење се соопштува невербално;
2. *формираат односи*, ја воспоставуваат природата на односите;



3. *Изразуваат вистини*, невербалните знаци може да искажат чувства;4.
4. *Се контекстуални*, пренесуваат релациски информации (емоции и чувства), во зависност од околностите или контекстот во кој се јавуваат;
5. *Се културно поврзани*, невербалните знаци и пораки што циркулираат во една култура не циркулираат во друга. Секоја култура, за своите следбеници обезбедува код на однесување што е прифатливо во различни ситуации; и
6. *Тесно се врзани со полот* на говорниците.

### **Функции на невербалната комуникација**

Интеракција на вербалната и невербалната комуникација

Целоста на пораката содржи изговорени зборови и невербална комуникација. Невербалната комуникација додава значење, модифицира или ги менува изговорените зборови на шест начини.

- *Повторување*: користење на невербалните пораки да се надоврзат и да се повторат вербалните пораки;
- *Замена*: користење на невербалните пораки да се заменат вербалните пораки;
- *Надополнување*: невербалните пораки го збогатуваат значењето на вербалните пораки;
- *Регулирање*: користење на невербалните пораки за контрола на интеракцијата на моделите на разговор;
- *Акцентирање*: потенцирање делови на вербалните пораки; и
- *Лутење*: кога невербалните пораки се чинат како несогласни со вербалните пораки.

### **Категории на невербалната комуникација**

#### **1. 1. Говорот на телото**

Движењето на телото, гестовите, изразите на лицето, држењето и контактите со очи спаѓаат во рамките на широко поле на невербална студија наречена кинезис (*Kinesics*).

**Движења на телото** се класифицирани во пет елементи:

1. *Амблеми*: Тие се замена за зборовите. Амблемите се движењата на телото што имаат специфични вербална преводи.

2. *Илустратори:* Тие ги придружуваат и буквално ги илустрираат пораките. Тие се во целост невербална скици или слики што претставуваат акцентски нагласени или зајакнати зборови. Обично се намерни и често се користат во ситуации каде што вербалниот код сам не е во состојба да го пренесе точното значење. Илустраторите ја прават комуникацијата поживописна и овозможуваат помош во одржување на вниманието на слушателите.

3. *Влијание на изрази:* Тие се изрази на емоции на лицето. Лицето комуницира со фацијални емоционални реакции на порака и, генерално, тие се огледало на интензитетот на „мислите и чувствата“ на луѓето и се точни знаци при толкување на зборовите што ги користат луѓето.

4.4. *Регулатори:* Тие ја контролираат интеракцијата, регулираат одржување или контрола на говорење на една индивидуа. Регулаторите се културно поврзани: секоја култура развива свои правила за регулирање на разговор.

5.5. *Адаптери:* Тие се несвесни движењето на телото што потекнуваат од нервната состојба на нашиот индивидуалитет.

Невербални начини на прилагодување на комуникациска ситуација се:

### **Држење**

Држењето може да се користи за да се утврди степенот на внимание на учесниците или вклучувањето на разликите во статусот меѓу комуникаторите, како и нивото на наклонетост што едно лице ја има кон другите комуникатори. Држењето подразбира показатели како насока на ориентација на тело, позиција на рака или отвореност на телото.

### **Гестови**

Гестовите се невокални телесни движења со намена да изразат значење. Тие можат да бидат артикулирани со рацете или телото.

### **Комуникација со очи (oculesics)**

Ова е наука за движење на очите, именувана како граматиката на нашите очи и изрази на лицето.

Контактите со очите имаат неколку важни функции:

- Да проследат повратна информација;

- Да го задржат интересот и вниманието на визуелно доминантно однесување и зголемување на контактот со очите, со надеж дека лицето ќе го зголеми вниманието;
- Да сигнализираат за разговорен возврат. Очната комуникација може да послужи да ја извести другата личност дека каналот на комуникација е отворен и дека таа или тој сега треба да зборува;
- Да ја сигнализира природата на односот - позитивна или негативна, непријателска или рамнодушна;
- Да компензираат физичка оддалеченост.

#### *Избегнување на очите*

- -Кога ќе избегнете контакт со очите или го спречувате вашиот отворен поглед, дозволувате другите да ја задржат својата приватност.
- -Тоа сигнализира недостигот на интерес за лицето, разговорот или некој визуелен стимуланс.

#### *Толкување на погледот:*

- Пренагласен контакт со очите - покажува супериорност или недостаток на интерес, заканувачко однесување или желба да се навреди.
- Премал контакт со очите - покажува нечесност, неискреност или срамежливост.
- Повлекување на контактот со очите - се смета како знак на поднесување.
- Барање контакт со луѓе од растојание. Ова е екстровертно однесување на лица што се заинтересирани за реакциите на другите и се обидуваат или да влијаат или да ги анализираат.
- Барањето поглед на лица кога сте во непосредна близина. Интровертите покажуваат дека овој вид е однесување кога се дискутираат интимни или тешки теми, или не им се допаѓа соговорникот.

#### **Изразот на лицето во комуникација**

„Можете да го прочитате неговото лице како отворена книга“, е заедничка забелешка направена за луѓе чиј израз на лицето изразува и покажува многу транспарентност со порака или чувства. -Изразите на лицето и неговите движења може да комуницираат најмалку со следните осум емоции: с-реќа, изненадување, страв, бес, тага, гадење, презир и заинтересираност.

#### **Допирот во комуникација**

Физичките контакт е најосновна форма на комуникација и недостатокот на допир во одредени ситуации често значи дека во комуникацијата постои проблем.

Допирот може да комуницира пет главни значења:

- Позитивни емоции - кај луѓето што имаат релативно блиски односи: поддршка, благодарност, вклученост;
- Разиграност - игрив допир кој просветлува интеракција;
- Контролинг на однесување, ставови и чувства на друго лице;
- Моќен допир - покажува машка моќ и доминација врз жените;
- Ритуалност – поздравување, честитки и заминување; и
- Задача проследена со допир - поврзана со извршувањето на некоја функција.

Дали можете или не да посегнете и да допрете други луѓе често се утврдува од страна на: родовите разлики, културните разлики и типови на врски. Треба да бидете посебно внимателен за тоа како го користете допирот во организациска средина. Допирите понекогаш може да бидат погрешно протолкувани како сексуално вознемирување.

### **Паралингвизам**

Тоа е студија на невербалните знаци на гласот и може да го промени значењето на зборовите.

Категориите на паралингвизмот вклучуваат:

а) Гласноста во просторијата е ситуација во која вие зборувате - одразува ситуација, пол, расположение, возраст и одраз на личната култура.

б) Гласовни квалитети, како обем, темпо, ритам, артикулација, резонанца и акцентот. Тие на секој поединец му даваат посебен „гласовен печат“.

в) Звукот се состои од 3 потсекции:

- *Карактери*: Тие се емоции изразени додека зборувате, како што се смеење, плачење и просевање.
- *Квалификации*, тоа е стил на доставување на пораката.
- *Гласовни пречки* се звуци и зборови што ги користите кога се двоумете или не сте сигурни за вистинските зборови. Употребата на професионалните „добро знаеш“, „што би рекле...“, „мислам дека...“ покажува дека вие сте во потрага по вистинскиот збор. ButNo бидејќи пречките стануваат проблем кога тие се прекумерни и ја

прекинуваат вашата порака кај слушателот, потребна е соодветна концентрација и разбирање.

Невербалната важноста на паралингвистичките вештини може да се гледа како исклучително влијателна вештина, кога вие комуницирате со луѓето. Подигањето на свеста на суптилни нијанси на гласните квалитети ќе ви помогне да се разберат работните односи во изјавите наменети за соработници, службеници, управување со повисоки структури, клиенти и потребите на клиентите.

### **Тишина**

Тишината комуницира исто така интензивно како кога нешто се вербализира. Тишината ви овозможува време, вие како говорник да мислите, време да ги формулирате и да ги организирате вашите вербални комуникации. Некои луѓе ја користат тишината како оружје за:

- Да ги повредат другите - третман на молчење;
- Како одговор за лични анксиозност, срамежливост или закани;
- Да се спречи комуникацијата на одредени пораки. Тишината често ви овозможува да се „изладите“ пред изразување омраза, ги заострува критиките или личните напади, кои знаете дека се неповратни; и
- Се користи за да се потенцира емоционален одговор. Понекогаш молчењето комуницира определба да бидете различен - оперативен или бунтовен; со тоа што се одбивате да се вклучите во вербална комуникација, може да се противите на орган или на легитимноста на друго лице и позиција.

Тишината често гласно зборува. Џејмс Расел Ловел (James Russell Lowell) искажал дека: „Блажени се оние кои немаат ништо да кажат, и кое не може да бидат убедени да го кажат тоа“.

### **Просторните пораки во невербалната менаџерска комуникација**

Често перцепцијата на просторот се доживува како информација во комуникацијата. Четирите просторни зони идентификувани од страна на истражувачите се:

- Интимната зона;
- Личните зони;
- Социјална зона;
- Јавна зона.

Јазикот на просторот е важен во контекст на бизнисот, бидејќи вие секогаш сте вклучени во човечки интеракции. Освен јавната зона, многу често

се мешаат другите 3 зони и тие може да создадат проблеми на работното место.

### **Територијалност**

Претставува посесивна реакција на една област или на одредени објекти. Преку територијалното однесување се сигнализира сопственост и статус. Основни територии се оние што се ваше поле на делување, а секундарните територии се оние поврзани со вас, но не се ваша сопственост. Јавните територии припаѓаат или се користи од страна на сите луѓе.

### **Сигнализација на статусот**

Големината и локацијата на територијата покажува нешто во врска со статусот. Статус е, исто така, сигнализирање на непишан закон на доделување на право на инвазија. Поединци со повисок статус имаат „право“ да ги нападнаат териториите на лицата со понизок статус.

### **Територијално вмешување**

Кога вашата „сопственост“ на одредена територија се оспорува, оваа акција претставува територијално вмешување. Видовите на вмешување вклучуваат повреда - неоправдана употреба на друга територија, инвазивните лица влегуваат на територијата на друг и со тоа се менува смислата на нечија територија. Загадувањето се јавува кога во територијата се изречени или направени непрофесионални или неетички делувања - пушење, искажана вулгарност.

#### *Реакции на вмешување*

- *Одбрана:* Одбрана на вашиот територија против натрапниците и нивно протерување;
- *Изолација:* Подигнување некој вид на бариера помеѓу себе и напаѓачите.
- *Лингвистичко прилагодување:* Зборување јазик непознат за аутсајдерите или користење професионален жаргон.
- *Повлекување:* Можете да ја напуштите територијата. Повредата на просторот, на личниот, социјалниот или јавниот, може да создаде погрешен впечаток и изгубени деловни можности, дозволувајќи им на културните разлики да влијаат на растојание од зоните. Во мултикултурните работни групи, треба тивко да ги набљудувате прифатените меѓупростори на различни групи и да комуницирате соодветно на нив.

Различните перцепции за личен простор може да бидат проблем во организации, особено со различни културни groups. групи. Просторот влијае врз она што вие го зборувате за и со другите.

### **Комуникацијата на вашите лични предмети**

Артефакти се лични предмети што се носат или се блиску до вас. Невербалната порака е збир од сигнали кои вие како менаџер ги испраќате и ги примате преку изгледот, облеката, стилот, парфемот и сл. Начинот на кој вашиот работен простор е украсен комуницира кој сте вие.

### **Временска комуникација**

Времето може да се гледа од две главни перспективи - културни и психолошки.

#### **Култура на времето**

Се идентификувани три типа на култура на време

1. *Техничко време* - прецизно, научно време.
2. *Формално време* - се однесува на начинот на кој културата го дефинира времето.
3. *Дефинирана и дифузна временска ориентација* - во раселената временската ориентација, време се гледа точно, а во дифузната временската ориентација времето се гледа како приближна, наместо точна вредност.

#### **Психолошко време**

Се однесува на важноста ставена на минатото, сегашноста или иднината. Станува збор за:

- Ориентација кон минатото - да се даде посебен почит кон the past. минатото;
- Тековна ориентација; и
- Последователна / идна ориентација.

Развивањето временска ориентација во голем дел зависи од нивната социо - економска класа и лични искуства.

#### *Време и статус*

Времето е особено поврзано со статусот на разгледување. Начинот на кој вие го користите вашето време им кажува на другите за вашата искреност

кон целта, вашата посветеност кон вашата работа и колку сте сериозни во работниот пристап. Посетите на соседните канцеларии, долгите телефонски разговори, отсуството, ненавременото реализираните активности, долгите меморандуми и мешање на приватните работи со професионалните, се главните непријатели на временската ориентација.

Тие ја намалуваат вашата ефикасност на работа и резултатите во сиромашното управување со времето. Колку повеќе вие сте конкурентни и професионални, уште поголем притисок ќе имате за самите себеси да го почитувате времето. „Today“ пишува: „Светот на бизнисот е роб на времето“. Управување со времето е витален фактор за управување со организацијата.

**Conclusion** Потребно е да развиете вештини во разбирање на вашата невербалност и онаа на другите, така што вашите меѓучовечки односи и комуникација нема да страдаат. Добрите вербални и невербални комуникациски вештини се вистински средства и вие мора да ги капитализирате нив.

## **4.6. Вашите состаноци на работното место**

### **Цели на учењето**

По завршувањето на оваа тема, вие ќе бидат способни:

1. Да ја сфатите суштината на организација на состаноците;
2. Да ги водите состаноците со јасна цел и целосна вклученост на вработените, кои ќе помогнат да се донесат заеднички одлуки;
3. Да напишете и реализирате правилна употреба на документи на состанокот; и
4. Да избегнете негативни навики на состаноците, со цел учеството на вработените да биде ефективно.

Секоја организација која има голем број на вработени треба да одржува различни видови на редовни состаноци. Ќе треба да иницирате состојба во која вашите вработени заедно разменуваат информации за решавање на проблемите, да носат одлуки и да бидете сигурни дека секој сектор или оддел знае што се случува во другите области на организацијата.

Сиромашните состаноците може да бидат долга, досадна работа, кои се контролирани од страна на луѓе кои сакаат да го слушаат звукот на својот глас и кои оставаат впечаток на ден-за-ден водење на организацијата. Заштита од оваа појава е од суштинско значење – што значи дека сите кои се вклучени во средбата има јасна идеја за нејзината намена и придонесуваат за целосна и ефикасна discussion. дискусија.



Состаноците не се едноставна алтернатива за писмата, меморандумите или телефонските разговори (Silberman, 1995:7).

Едно прашање постојано се поставува, а тоа е „Како да се процени успешниот состанок?“. Во тој контекст, прво и основно е да се даде одговор на следните прашања (Петковски и Јанкуловска, 2006:272):

- Што се случи на состанокот?
- Дали се добиени саканите резултати?
- Што е направено, кои проблеми се решени, кои одлуки групата ги донесе?
- Дали решенијата и одлуките се иновативни?

Втората активност се однесува на оценувањето на начинот на којшто се одвивал процесот. За таа цел потребно е да се добие одговор на следните прашања (ibid):

- Како се решија проблемите?
- Како се донесуваа одлуките?
- Како луѓето се чувствуваа за време на состанокот?
- Дали сите добија шанса да учествуваат во работата на состанокот или доминираше само еден?
- Дали присутните беа стимулирани, односно дали состанокот за нив беше предизвик?”

### **Целта на вашите состаноци**

Состаноци што немаат јасна цел или намена се средби наречени состаноци. TheseВо нив ретко се постигнуваат големи цели и не се замена за вистинска акција. Пред секој состанок, треба да се обидете да најдете одговори на следните прашања (ibid:273):

- Што сакате да постигнете со состанокот?
- Дали состанокот е најпогодната форма на комуникација за поставената цел?
- Каков вид состанок да изберете и кој да учествува на состанокот?
- Што да се подготви за состанокот и како да се подготви состанокот?
- Како ќе се изнесуваат содржините на состанокот?
- Каде и кога ќе се одржи состанокот?
- Како ќе се дизајнира просторот за состанокот?

### **Планирањето на вашите состаноци**

Лошото планирање може да значи дека луѓето не добиваат навремени информации кои треба да им помогнат да се донесат силна одлука.

Најочигледен симптом на лошото планирање е кога собирачот / претседател не подготвил агенда или не го организирал местото на случувањето.

### **Учесниците на вашите состаноци**

Учесниците можат да ги „минираат“ состаноците со тоа што немаат вештини за да комуницираат ефективно, или со тоа што им е дозволено да се извлекат со несоодветно однесување и скриени агенди. Претседателот може да има неефикасни вештини за олеснување или да работи на агендата што е во спротивност со целта на состанокот.

### **Зошто ви се потребни состаноци?**

- Помагаат во координацијата на активности што вклучуваат голем број на луѓе или работни групи.
- Состаноците се користат за да се преговара за продажба, да се испитаат проблеми, планираат настани и да се развијат нови процедури.
- Преку состаноците луѓето можат да се запознаат со развојот и промените, што значи подобро планирање и соработка меѓу деловите и одделенијата на организацијата.
- Состаноците, на луѓето им даваат можност да разменат идеи и да помогнат во развојот на тимската соработка.
- Поефикасно решавање на проблеми.

### **Заеднички фактори на состаноците:**

**Цели** - нивното постигање се идентификува пред закажувањето на состаноците.

**Резултати** - вработените на состаноците имаат интерес поврзан со резултатите на деловното работење на организацијата.

**InterestsИнтереси** - Учесниците претставуваат пресек или службена точки на гледање.

**Акција или информации** - проблемска ситуација, планови или ставовите кои треба да се решат или кристализираат,

**Рокови** – деловноста на состаноците се одвива во рамките на ограничена временска скала која влијае на потенцијалната ефективност на одлуки или релевантноста на информациите.

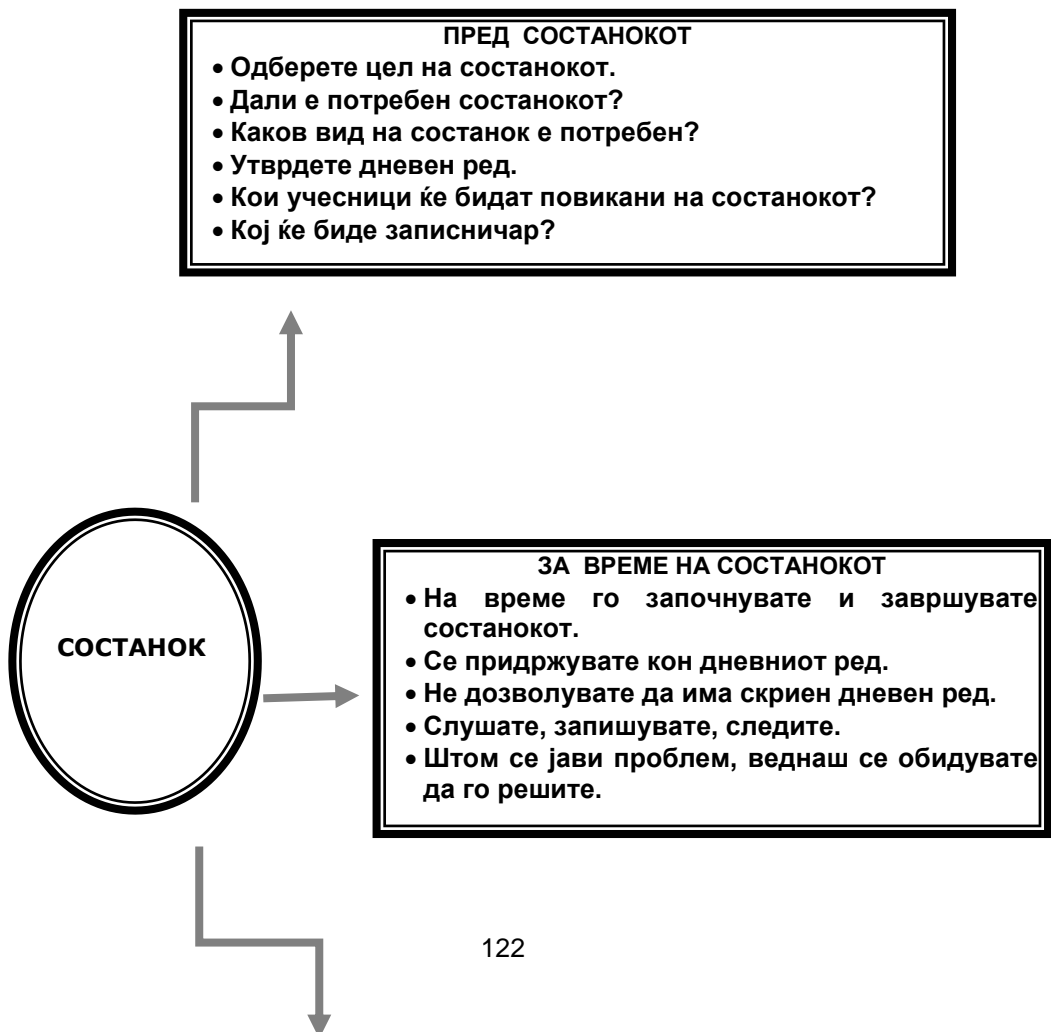
**LeadershipВодство** – лице кое е претпоставено или е одредено да раководи со состанокот (ibid:275-6).

## Клучни чекори за организирање на вашите состаноци

Постојат четири главни чекори што мора да се практикуваат со цел да се добие најмногу од состаноци:

- План на состаноците;
- Реализирање на состаноците;
- Дефинирање резултати што треба да се постигнат или одлуки што треба да се донесат;
- Договарање состанок за следење на резултатите.

Потребно е да имате предвид дека секој состанок има три фази: фаза пред состанок, фаза за време на состанок и фаза по состанок (Erchulj и Blatnik-Mohar, 1997:14-15).



#### ПО СОСТАНОКОТ

- Се согласувате за натамошните чекори.
- Обезбедувате детален записник со заклучоци што ќе ги добијат сите учесници.
- Ги спроведувате заклучоците од состанокот.

#### *Фази на состанок*

##### **Планирање на состанок**

Доброто планирање резултира со зголемување на задоволството од процесот и резултатите. Четирите наведени чекори за планирање на ефективен состанок се обично одговорност на претседателот.

##### **1. 1. Утврдување целта на состанокот**

- Вие треба да бидете способни да им го кажете на луѓето она што треба да се постигне на состанокот.

- Резултатот треба да биде мерлив и видлив.

##### **2. 2. Организирање место на состанокот**

- Избраната просторија треба да биде тивка и доволно голема за да се користат графикони и аудиовизуелна опрема која е достапна до секој присутен. Таа треба претходно да биде тестирана - сета опрема мора да функционира ефикасно.

##### **3. 3. Распоред**

Претходно известување за датумот, времето, местото и целта. Претпоставете го времето на состанокот однапред и проверете дали клучните засегнати страни се на располагање во тоа време.

- - Практикувајте телефонска комуникација за известување за состанокот и нацрт агенда.

- - Поканите на учесниците да се достават блиску до времето на средбата – најдоцна три дена пред одржувањето. Бидете сигурни дека

секој човек знае зошто е поканет. Ова им овозможува да ги подготват своите мисли однапред.

### **Дневен ред**

Агендата му помага на претседавачот да го структурира состанокот и секретарот или записничарот да го следат она што се дискутира. Таа треба да ги вклучува најважните елементи и да се испрати однапред.

- - Агендата може да биде значително подобрена со обезбедување на објаснувања.

- - Агендата дејствува низ почитување на поставени цели, распоредот и времето за време на состанокот. Мудриот претседател знае дека не е мудро агендата да стане премногу долга или досадна.

- - Идеите може да се додадат како точка на агендата.

### **Проформа за агендата**

Агендата обично ја следи структурата и листата на стандардни елементи:

- Посакување добредојденост;
- Извинувања за отсуство;
- Специјален настан;
- Потврда на записникот од претходната седница;
- Бизнис / прашања од кои произлегуваат одлуки или проблеми;
- Усогласување на пратени и примени информации;
- Извештаи;
- Одложено деловно решавање - пренесени од претходниот состанок;
- Тековни деловни одлуки и пристапи;
- Предложени теми;
- Затворање на состанокот.

Дневниот ред мора да е листа со реален број на теми за дискусија и да овозможи соодветно време за секој поединец кој е компетентен и сака да дискутира. Тие теми треба да ви бидат приоритет и да се подредени според нивната итност и важност.

Беспредметно е преоптоварување на агендата ако нема доволно време за дискусија. Предвидете и држете се до реална временска рамка за дискусија на секоја ставка.

Скриена агенда на вашите состаноци

За разлика од писмената или отворената агенда, која ги објаснува темите што треба да се дискутираат, некои од присутните или повиканите на состанокот носат со себе прашања што ја сочинуваат нивната „скриена агенда“. Таа се однесува на прашањата покренати во дискусија кои се однесуваат на приватни или индивидуални цели. Во такви случаи поединци се обидуваат да протуркаат одлуки од кои ќе имаат корист само поединци, но не и на целата група.

### *Идентификување скриена агенда*

Голем број на вербални и невербални сигнали може да бидат корисни индикации за таква позадина:

- Едно лице редовно ги прекинува другите, додека тие зборуваат или ја попречуваат логичката дискусија на други начини.
- Две лица меѓусебно се поддржуваат еден со друг за секое прашање, особено ако поддршката е лична, наместо поврзана со темата на дискусија.
- Обиди да дебатираат луѓе кои карактерите ги ставаат напред, наместо идеите.
- Должината на дискутирање, „под команда“ на гласни поединци кои зборуваат многу повеќе отколку што слушаат, или се гледаат себеси како поважни од другите, или може да се обидува да ги спречат другите да го кажат своето.

### **Водење на вашите состаноци**

Повеќето луѓе едноставно дозволуваат состанокот едноставно „да се случи“, што е причината зошто многу средби се чини дека не ја реализираат или нецелосно ја реализираат целта за своето случување.

### **Планирање на аранжман за седење**

- Седењето влијае на видот на интеракција која се одвива.
- -Идеален за седење е аранжманот со кружен или овален облик кој овозможува сите да се видат и секој да го видат другиот. Ова резултира со подобра комуникација помеѓу членовите и ефективна контрола и учество од страна на претседавачот.
- -Овој тип на седење ја намалува можноста некои членови на состанокот да станат доминантни.

### **Правоаголна форма**

Тоа може да доведе до проблеми, кои ги нарушуваат рамките на состаноци. Претседателот може да има потешкотии да ја задржи контролата.

## Како да бидете ефикасен учесник во состаноците

- *Слушајте* - Секој состанок развива своја работна клима. Со слушање и чекање, ќе бидете во можност да ја процените не само општата клима, туку и расположенијата и ставовите на поединци. Тестирањето на „температурата“ е прв аспект кој треба да го осознаете.
- Повеќето состаноци имаат тенденција да се состојат од подгрупи или причини за формирање групи кои сакаат да постигнат заеднички цели.
- *Изберете време* - изберете време кога нешто треба или не треба да се каже, за вашиот придонес да бидат ефикасен.
- *Изберете содржина* – запишете кратка и едноставна употреба на сите претходни аргументи кои ќе ви помогнат да составите и искажете содржајна изјава. Тоа ќе биде оправдано со општо прифатени примери и влијанието на вашето тврдење прифатено како главен аргумент при затворање на дискусијата или проблемот.
- *Вклучете ги присутните* - направете резиме на придонесите на другите, ако тие се релевантни за вашата точка на гледање.
- *Напад на личен авторитет* - еден од најдлабоките повреди која луѓето најмалку ја простуваат е кога некој прави тие да го „изгубат авторитетот“ во друштво на колегите. Затоа обидете се да развиете способност да изградите став кој ќе го спречи тоа. Бидете личност која формулира пристапи и забелешки, и тоа е една од најважните вештини со која вие и оние кои се учество во состаноци треба да се здобијат.

Сигурно е дека постојат мноштво фактори што треба да се задоволат, но во оваа прилика можат да се наведат некои од нив:

- Добра подготовка;
- Самосвест;
- Осмислен и ефектен почеток;
- Брз премин на суштинското и битното;
- Не читање на исказите, туку знаење „на памет“;
- Зборување гласно, со пријатен тон и динамично - не монотono;
- Јасно говорење, со владеење на литературниот јазик;
- Природно однесување;
- Развивање чувство за невербална комуникација.

Битно е да знаете дека не сте во улога на предавач, туку за време на состанокот вие водите, парафразирате, објаснувате, а по потреба и пресекувате. Истовремено, треба да мотивирате, да поттикнете, да заинтригирате, да поставувате различни прашања, да одговарате на директни, посредни, сугестивни и провокативни прашања. За таа цел, треба: (Петковски К. и Јанкуловска, 2006:284)

- Да не зборувате за лични чувства и проблеми;
- Соговорникот да го гледате в очи;

- Разбирањето да се покажува на невербален начин;
- Да се ставите на местото на другиот за да ги разберете неговите факти и чувства;
- Да не бидете пристрасен;
- Да не заземате страна кога двајца имаат спротивни дискусии;
- Да не упаѓате во збор;
- Да поставувате прашања и да давате предлози и совети;
- Да повторувате важни факти и чувствата.

Причини за неуспешни состаноци (Ludvow и Panton,1992:16):

- Ако состанокот сте го свикале без јасна потреба и нема јасна цел;
- Не сте избрале соодветната форма за реализација на состанокот;
- Состанокот не го водите соодветно, или немате контрола на случувањата за време на одржувањето на состанокот;
- Состаноците ви се предолги и здодевни;
- Некои од учесниците на состанокот настапуваат агресивно и не ги респектираат останатите учесници;
- Не се почитуваат одлуките и заклучоците од претходниот состанок.

### **Интегритет наместо тврдоглавост и авторитарност**

Карактеристиката на деловност на едно лице значи и чувствување и практикување на аргументот учтивост.

### **Учтиво однесување**

Не практикувајте однесување како што е:

- Прекинувањето на говорникот;
- Размена на изрази на лицето со еден колега како средство за критикување на она што е кажано;
- Манифестирање навреденост со тивко исклучување;
- Манифестирање здодевност;
- Губење енергија;
- Омаловажување кога другите зборуваат;
- Монополизирање на постапка или дискусија;
- Неспособност да се покаже внимание.

Потребно е се има подготвеност и способност за опозициски ставови и гледишта и затоа мора да биде суштински испитана атмосферата во просторијата заради соодветно одговарање на критиката.

Бидете информиран – појавата на дезинформации или недостаток на информации честопати го поништува ефектот на секој придонес.



## **Активности за практикување учтиво деловно однесување**

Потрудете се учесниците да дебатираат според следните проверено ефикасни тврдења:

1. Ефикасниот придонес на состаноците е поголем кога се иницира атмосфера на слушање отколку зборување.
2. Состаноците се за бирократи. Сторителите се обично надвор од практиката.

## **Правила за водење состаноци**

Денес, кога тимската работа претставува се поважна форма на деловното работење, состанокот станува еден од најважните облици на деловната комуникација. Состанокот треба да се разбере како сериозна работа и добро да се подготви. Сепак, не треба да се запостави и фактот дека состаноците можат да бидат и повеќе од тоа - заедничко живеење во деловното окружување во кое не е важно само да се заврши определена работа, туку треба и да се дружи во атмосфера која поттикнува креативност и поголеми резултати. Затоа може да се каже дека:

- Вештината за водење состаноци, односно развивање на идејата и поттикнувањето на луѓето и идеите кон позитивни активности, можеби е најголемата вредност во кариерата на секој човек;
- Повеќето менаџери немале речиси никаква обука за водење на успешни и продуктивни состаноци.

Во ваква ситуација воопшто и не треба да нè чуди фактот што повеќето состаноци создаваат барем еден несакан резултат од типот: дополнителен состанок, фрустрирани учесници, нејасни очекувања. А кога ќе се пресмета времето поминато на состанок помножено со бројот на учесниците, станува јасно колку е важно состанокот да биде успешен. Добриот менаџер, на крајот на состанокот, задолжително остава време за да постави прашања и да добие повратна информација од учесниците за тоа колку тие се задоволни од одржаниот состанок. На тој начин во иднина ќе може да ги отстрани недостатоците. За да го направи успешен состанокот, вие треба да се придржувате на следните правила (Ibid):

- Поставите и почитувајте правила за работа;
- Потсетете ги учесниците дека тие се одговорни за резултатот од состанокот;
- Осигурате се дека на состанокот ќе присуствуваат сите клучни луѓе;
- Префрлете ги сите незавршени активности на наредниот состанок;
- Навремено доставете ги целите на состанокот заедно со дневниот ред неколку дена порано до учесниците на состанокот; проверете дали записничарот запишува сè што е потребно;

- Не ги читајте материјалите ако е обезбедена копија за учесниците;
- Прекинете ја секоја дискусија која не е во врска со темата, која не е концизна или во која се повторува нешто што е веќе кажано;
- Охрабрувајте различните мислења;
- Завршете го состанокот со одлука и со упатства како истата да се изврши.

Исто така, треба да знаете дека секој состанок што се одржува под мотото „Ние секогаш имаме состанок во понеделник наутро“, повеќе или помалку се претвора во форма на дружење. Луѓето на таков состанок само седат и се обидуваат да смислат причина зошто таму се собрале, наместо да работат некоја поважна работа.

### **Кога состанокот е успешен?**

- Кога подготовката за состанокот е квалитетна, потполна и навремена;
- Кога се направени сите предвидени активности од дневниот ред;
- Кога состанокот трае онолку колку што е договорено;
- Кога состанокот ќе заврши без судири и недоразбирања;
- Кога на состанокот ќе присуствуваат скоро сите повикани учесници;
- Кога на состанокот ќе се донесат квалитетни одлуки.

Вие како менаџер мора да ги поттикнете и насочувате учесниците да ги изнесат своите мислења. Притоа, мора да внимава да не се оддалечуваат од темата и доколку тоа го прават, да ги вратите на темата. Треба да се знаете дека постојат три вида однесување за време на состанокот:

- Однесување насочено кон задачата (предметот);
- Однесување во поглед на поддршка на одвивањето на состанокот (комуницирањето) и
- Сопствено однесување (скриени агенди).

**Однесувањето насочено кон задачата** го движи состанокот кон постигнување на целите и задачите преку квалитетни одлуки, решенија и заклучоци во определеното време. За тоа е потребно: анализирање на достапните информации, наоѓање на ресурсите на знаења, дефинирање на проблемите, давање предлози, воспоставување критериуми за успешност, определување на решенија, прифаќање на најдоброто решение, планирање на презентација, евалвација и резимирање.

**Однесувањето за поддршка** ги вклучува социјалните вештини, односно ги дава следните укажувања:

***Како да се има контрола на состанокот, кој на кого треба да влијае, кој на кого му зборува, колку често и зошто?***

## Кој придонесува, а кој не, и зошто?

Покажување на: искрени чувства за припаѓање, поддржување на секој друг добар предлог, храбрење, хармонизирање и смалување на тензијата и давање повратна информација.

**Сопствениите однесувања** се појавуваат кога луѓето се обидуваат да ги постигнат своите сопствени цели од состанокот и кои можат, но не мора, да се конгруентни со оние за коишто е свикан состанокот. Такви примери се: напаѓање на другите позиции или одбрана на своите; спротивставување на предлозите дадени од другите учесници, нивно негирање и создавање на проблеми без посебен разумен аргумент; скршнување на дискусијата од подрачјата што претставуваат закана или поединецот во тие подрачја е слаб; барање симпатија, односно барање другите да не сожалуваат и поддржуваат; барање поддршка за вредноста на својот придонес; одбегнување да се даде придонес; собирање поени од другите за да се засили својот статус; монополизирање на дискусијата; тривијалност, намалување на придонесот на другите учесници.

Главните причини за ваквото однесување се: **тешкотиите во идентификацијата со групата, проблемите со конфликтните цели и потреби, потребата за признание, проблемите со моќта и влијанието.**

Успешните менаџери на состаноци имаат моќ да воспостават добра комуникација со присутните затоа што користат соодветна стратегија за секој тип луѓе. Од искуството е познато дека на состаноците сретнуваме конфликтни личности, сеснајковци, плашливци, вообразени, неискрени, пасивни. Некои од нив се наведени подолу со некои препораки за постапување со нив.

- Сеснајковци
  - Признајте им дека ги знаат и ги разбираат проблемите;
  - Придржувајте се на фактите и на своето искуство, не генерализирајте затоа што тие секогаш ќе најдат нешто со кое ќе ви противречат;
  - Користете цитати од познати специјалисти;
  - Разговарајте со нив пред состанокот и замолете ги да помагаат за време на состанокот.
- Наметливици / постојано сакаат да земаат збор
  - Кажете им: - Да прашаме и некој друг за мислење. Уште не сме го слушнале мислењето на поголемиот дел. Да разговараме за тоа на паузата.
  - Не се обидувајте да ги совладате зашто другите учесници можат да застанат на нивна страна и против вас.
  - Наметнете им некоја задача во ваша полза - да пишуваат записник.
- Плашливи / срамежливи / молчеливи
  - Ангажирајте ги во текот на состанокот;

- Наметнете им да дадат мислење со писмена работна форма;
- Кажете им дека ќе им дадете збор подоцна за да се подготват и да бидат посамоуверени и поподготвени.
- Скептици
  - Штом ќе кажат дека се сомневаат во резултатот, прашајте ги зошто. Обично се потврдува дека нивното сомневање е само емоционална реакција, односно нивна навика. Кога прашуваме „Зошто?“ сите ја гледаат неоснованоста на забелешката „нема да се случи“ и скептикот ја губи самоувереноста.
  - Започнете дискусија насамо користејќи емоционални зборови како „ми се чини“, кои личат на она што го прави скептикот.
- Дрдорковци
  - Без да застанете со зборување погледнете ги долго така што да биде забележано од сите;
  - Доближете се до нив;
  - Сnižете го гласот за да дојдат до израз брборковците кои го нарушуваат редот.

Понекогаш во текот на состанокот може да согледате дека неговото водење не е добро и дека состанокот не се одвива онака како што очекувате. Во такви случаи можете да предложите, за некои прашања или дилеми да се разговара по состанокот, затоа што никој не сака претерано долги состаноци. Доколку, сепак, се случи да се води бескорисна дискусија која не води никаде, да се појават недоразбирања или конфликти, најдоброто решение е состанокот да се прекине.

### **Неколку совети за успешно водење на состаноците**

- Не потценувајте ја моќта на освежувањата. Малку храна и безалкохолни пијалаци ќе создадат порелаксирана атмосфера.
- Секогаш подгответе дневен ред. Луѓето имаат право однапред да знаат за што се повикани на состанокот.
- Обезбедете ги потребните информации за присутните кои не го познаваат местото каде што се држи состанокот (каде се тоалетите, телефоните за итни случаи и лицето на кое можат да му се обратат за каква било потреба).
- Поставете правила на однесување во текот на состанокот и потрудете се сите да се придржуваат кон нив.
- Не заборавете на кратките паузи за цигара, тоалет, освежување.

### Самоевалвација

Дознајте колку сте информирани и вешти во водење или во учествување на состанок (Hindle, 1996:66).

За секое прашање одберете еден одговор кој најмногу одговара на реалноста во вашиот деловен живот и проблематиката со состаноците, и дајте си соодветен број бодови:

ако одговорот е никогаш	1 бод
ако одговорот е понекогаш	2 бода
ако одговорот е често	3 бода
ако одговорот е многу често	4 бода
ако одговорот е секогаш	5 бода

	Прашање / исказ	1	2	3	4	5
1	Издвоите ли време за подготвување на состанокот (подготовка на прашања што ќе ги поставите, предлози за дополнување или симнување на прашања од дневен ред, дискусии за одделни теми)?	1	2	3	4	5
2	Се консултирате ли пред состанокот со истомислениците?	1	2	3	4	5
3	Се консултирате ли со учесниците на состанокот што имаат различно мислење од вашето?	1	2	3	4	5
4	Ги подготвувате ли прашањата што ќе им ги поставите на учесниците на состанокот земајќи го во предвид дневниот ред?	1	2	3	4	5
5	Ги извршувате ли обврските добиени во фазата на подготвување на состанокот?	1	2	3	4	5
6	Доаѓате ли навреме на состанокот?	1	2	3	4	5
7	Земате ли збор на состанокот (учествува во дискусиите, поставувате прашања, давате предлози)?	1	2	3	4	5
8	Учествува ли на кој било начин во изработката на заклучоците од состанокот?	1	2	3	4	5
9	Ако не сте присуствувале на состанокот, го прашувате ли водачот на состанокот за текот, одлуките и вашите обврски од состанокот?	1	2	3	4	5
10	Правите ли потсетник (сопствен записник) за состанокот?	1	2	3	4	5
11	Планирате ли време по состанокот за дополнителни договори со учесниците на состанокот?	1	2	3	4	5
12	Го следите ли извршувањето на обврските што ги презеле колегите од вашиот оддел?	1	2	3	4	5
13	Правите ли сопствена листа на обврски со рокови и начин на извршување?	1	2	3	4	5
14	Го утврдувате ли крајот на состанокот (во моментот кога сите задачи од состанокот се извршени)?	1	2	3	4	5
15	Ги користите ли случајните средби за договарање без оглед на местото на средбата (улица, средства за јавен сообраќај, театар)?	1	2	3	4	5

**Вкупен број на бодови:**

**Над 68 бодови:** Вие сте **мајстор** во познавање на теоријата и практиката за состаноците. Водите најефективни состаноците и сте идеална личност за обучувач на другите за ефективно водење на состаноците. Колку што вашите соработници ќе се повешти и вам ќе ви биде поедноставно да постигнете одлични резултати.

**Над имате од 53 до 68 бодови:** Вие сте **експерт** за состаноци. Читајте и понатаму за проблематиката на состаноците, правете сопствени анализи на состаноците, размислувајте за сопственото подобрување и на чекор сте од тоа да станете мајстор.

**Над имате од 38 до 52 бодови:** Вие сте **познавач** на состаноците. Потребна ви е дополнителна обука за водење состаноци, читајте литература, дискутирајте со колегите за проблематиката за состаноците, побарајте совети и разменете позитивни искуства со другите луѓе.

**Над имате од 23 до 37 бодови:** Вие сте **почетник**. Побарајте помош од некој експерт, поминете целосна обука за водење состаноци.

**Над имате помалку од 23 бодови:** Вие сте **расипник на времето**. Под итно побарајте стручна помош за да се оспособите за ефикасно водење состаноци. Вам ви е, исто така, потребна и едукација од менаџмент. Имате голем проблем во управувањето со времето и во деловното работење, воопшто. Почнете веднаш да работите на сопственото подобрување.

## **4.7. Усна комуникација на работното место**

### **Цели на учењето**

По завршувањето на оваа тема вие ќе бидете способни да:

1. практикувате ефикасна комуникација лице в лице и реализирање успешна интеракција и работни performance.перформанси.
2. ги опишете факторите кои влијаат на комуникацијата лице в лице на работното место. Тоа е размена на идеи или информации од жив збор. Во бизнис амбиент може да се реализира помеѓу две лица или во рамките на групи од која било големина, на секое ниво на секој вид на организација. Комуникацијата лице во лице е кислород во животот и крвта на деловните и организациите од јавниот сервис. И покрај ефикасноста и брзината на современите телекомуникациски системи - од суштинско значење во нивниот начин - не постои сосема прифатлива замена за лицата кои зборуваат и реагираат при непосреден, директен контакт.

### **Зошто многу менаџери претпочитаат комуникација лице во лице**

1. Обезбедува „целосен впечаток“, на начинот на кој писмената комуникација или телефонскиот повик не може да го направи.
2. Медиумот дозволува инстантна повратна информација.
3. Овозможува невербална употреба.

### **Фактори кои влијаат на менаџерската комуникацијата лице во лице**

- Однапред изгответе план и поддршка од потребни белешки и документи.
- Истражувајте ги спротивставените гледишта на ситуацијата од друга гледна точка и имајте подготвени контра - аргументи.
- Проверете ја локацијата на реализираните контакти на поканетите лица - тоа ви помага да се запознаете со околината без разлика дали учествувате на состанок или интервју.
- Предвидете ги и исклучете ги сите прекини и одвлекување на вниманието - тие ја попречуваат концентрацијата.
- Размислете за лицето или лицата кои ќе бидат присутни - бидете добро информирани, зошто и тие се ќе се потрудат да бидат. Дознајте како тие меѓусебно функционираат.
- Изберете начин на зборување, соодветно на ситуацијата – искажувањето преголемо познавање факти, воздржаност или формалност може да се постават како блокови за ефикасна комуникација во зависност од контекстот на дијалогот.
- Проверете го вашиот изглед и облека – треба да бидат сигнали што ние ги претставуваме, или какви што сакаме да бидат прифатени.

### **Совети за комуникација лице во лице**

1. *Бидете тактичен* - избегнете иритирачки непријатни или неучтиви фрази на говор, гестови или држење на телото.
2. *Осмислете го своето делување* - размислете пред да кажете било што - еднаш дадената изјава не може да се повлече.
3. *Бидете учтиви* - ефикасниот комуникатор е секогаш љубезен. Избегнувајте: прекинување, контрирање, покажување губење стрпливост, покажување заштитнички однос кон некој, здодевност или нетрпеливост.
4. *Внимателно изберете момент* - изберете вистинскиот момент да зборувате.
5. **Listening** *Слушајте внимателно* - ако не слушате некогаш тоа не е само груба неучтивост, може да резултира во вашето несоодветно или нетактично однесување.
6. *Структурирајте го своето излагање* - Структурираноста укажува на изразување со поврзани фрази и реченици.

7. *Изберете соодветен стил* - стремете да се бидете сигурни дека начинот на кој зборувате е соодветен на околностите. Изберете зборови и изрази внимателно, свесни за личноста и потеклото на другите присутни. Лесно е да дадете несоодветна изјава, но тешко се надминува нејзиниот ефект.
8. *Размислете за можен придонес* – бидете сигурни дека правите позитивен придонес за дијалогот.

## **5. АДАПТАЦИЈА КОН КУЛТУРНИТЕ И ПОЛОВИТЕ РАЗЛИКИ**

### **Цели на учењето**

По завршувањето на оваа тема, вие ќе бидете способни да:

1. Ја почитувате разновидноста на работната сила и да ја користите како придобивка на организацијата.
2. Ги анализирате факторите кои предизвикуваат вкрстено - културна и интеркултурна комуникација и успешно да ги надминете проблемите.



### 3. Реализирате комуникациски стратегии во мулти - културна средина.

#### **Вашата интеркултурна комуникација**

Тоа е комуникација меѓу луѓето кои живеат во иста земја, но се со различни културни потекла. Со текот на времето културата развива особен национален модалитет на комуникација и социјално однесување. Овие модели влијаат на начинот на кој луѓето комуницираат и дејствуваат како поединци или во групи. Се повеќе се соочуваме со работа во мултикултурна средина и мора да се здобиете со нови вештини и знаења за другите култури. Почувствителните лице стануваат притиснати од различните културни фактори на поуспешни лица од другите култури кои немаат способност за надминување на овие културни бариери.

Фактори кои предизвикуваат вкрстено - културни и интеркултурни комуникациски проблеми, а се должат на недостатокот на знаење за друга култура, се:

- Социјалните обичаи;
- Вредностите и верувањата;
- Имињата и титулите;
- Чувството за време;
- Социјалните однесувања;
- Јазикот / говорот за комуникација;
- Невербалната комуникација;
- Размената на визит карти;
- Етноцентричноста;
- Верувањето во стереотипи;
- Животната загриженост;
- Облеката;
- Правила на учтивост (кој може да се зборува, со кого и кој може да започне разговор)
- Употребата на хумор и иронија.

#### **Како да ги надминете културните бариери**

Културната чувствителност води кон подобрена комуникација. Затоа, вие како глобален менаџер може да ги надминете културните бариери и да бидете поистоветен комуникатор со соодветната култура во која реализирате комуникациски процес, ако знаете дека:

1. Во одредена култура препрека може да бидат љубопитни прашања во врска со социјалните и културните норми кои се различни од вашата култура.

2. Во интерес на другите култури е да обрнете внимание на невербалните знаци на нивната култура.
3. Потребно е да избегнувате етноцентризам и осудување. Брзите судови може да направат вашиот деловен клиент да се чувствува дека во вашата земја само вашата културата се смета за најдобра. Секоја култура е добра како и другите.
4. Потребно е да бидете добар набљудувач и слушател поддржувајќи ги другите култури, а задржувајќи ја вашата непристрасност.
5. Треба да практикувате флексибилност во прифаќањето на нов начин на гледање на поединци - со тоа ќе се помогне во нестереотипизирање на поединците.
6. Треба да избегнувате навредливо етикетирање.
7. Обезбедувајќи потребна обука за вработените кои имаат проблем со говорните способности на различните вработени, придонесувате за подигнување на нивото на квалитетот на комуникацијата. Ефективните орални комуникациски техники имаат тенденција да бидат занемарени, бидејќи луѓето не се склони да признаат дека имаат проблеми со личните комуникациски способности.

Затоа, за да успеете како глобален менаџер во било каков вид на деловна бизнис улога и ситуација, од апсолутно суштинско значење е да обрнете внимание на вашите комуникациски вештини за успешен мултикултурен деловен договор со лично адаптирање на ситуацијата во неетноцентрична.

Според зборовите на Роберт Росен „Пазете се, и бидете подготвен за бескрајна економија во мултикултурниот свет. You willВие ќе треба да комуницирате со длабоки чувства и прилагодена стратегија“.

### **Адаптирање кон родовите разлики**

Родовите стилови на вербална комуникација ги дефинира полот. Според тоа:

#### **а) Женскиот говор**

- Е однос кон комуникацијата како примарен начин за воспоставање и одржување односи со другите. Жените се вклучат во разговорот за да споделат информации меѓу себе и да дознаат повеќе за другите.
- Користат комуникација да се воспостави рамноправен однос со другите.
- Ако треба да критикувате, бидете претпазлив и користете внимателно избрани зборови:
- Реагираат со тенденции кон другите да направат да се чувствуваат почитувани и респектирани. Итсе афирмираат и охрабруваат покажување интерес за она што се кажува.
- Женскиот разговор е личен.

- Говорот им е пробен, се изразуваат со голем број изразни форми и практикуваат потреби според ситуацијата.

### **б) Машкиот говор**

- Со него се утврдува статус и контрола.
- Мажите откриваат помалку од жените.
- Тој е инструментал што мажите го користат да постигнат инструментална цел, особено кога мислат дека се познавачи за некоја тема.
- Се изразуваат со наредувачки тон. Истражувањата покажуваат дека мажите манифестираат поголема веројатност да прекинат да го контролираат разговорот со другите говорници на состанок, без да ја постигнат целта.
- Има тенденција да биде директен и наметлив.
- Мажите говорат во целина или со концептуални термини кои се отстранети од конкретни искуства и лични чувства. Тие се помалку емоционални и не сакаат јавно говорење.

## **КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА**

1. Carnegie D. Psychology of Success - Leadership in you, our book Skopje, (2008)
2. Дракулевски, Љ. (2006). Организациско однесување. Последипломски МБА Менаџмент. Економски факултет, Скопје
3. Erchulj, J i Blatnik-Mohar, M.:Ravnatelj kot pedagogskih vodja, Shola za ravnatelje,
4. Fiske, J. . Introduction to communication studies. London: Routledge, 1990, 47

5. Gillis, T. (2006). The IABC handbook of organizational communication: a guide to internal communication, public relations, marketing and leadership. International Association of Business Communicators, 206-207
6. Guzina, M.: Kadrovska psihologija, Naucna knjiga, Beograd, 1980
7. Hargie, O., Dickison, D. and Tourish, D. (1999). Communication in management. England: Gower Publishing, 1999, 84
8. Haynes, E.M.: Effective Meeting Skills, Dorling Kindersley, New York, 2000
9. Hindle T.: Managing Meetings, Dorling Kindersley, London, 1996
10. Kelsey D. & Plumb P.: Great Meetings! – How to Facilitate Like a Pro, IRVIN Book Team, 2005
11. Klaus, R., and Bass, M. Interpersonal Communication in Organizations. New York, NY: Academic Press, 1989, 35
12. Ludvow, R & Pantan, F,: The essence of Effective Comunication, Prentice Hall, Europe, 1992
13. Markovik M.: Poslovna komunikacija, IP Klio, Beograd, 2003
14. Mberia, K.H. 2011 Communication training module, International Journal of Humanities and Social Science, Вол. Vol. 1 бр 20; декември 2011 1 No. 20; December 2011, 231
15. Mozina S. / Tavcar: Poslovno komuniciranje, Zalozila Zalozba Obzorja, Maribor,
16. Mozina S. i dr.: Poslovno komuniciranje, MA Tisk, Maribor, 1998
17. Неделковски И.: Барање, договарање и менаџирање на аутсорсингот, Еврорегионален технолошки центар, Битола, 2005
18. Ray, M. Advertising and Communication Management. New Yersey: Prentice Hall, Inc. New Yersey, 1992
19. Robinson D.: Business Etiquette, Kogan Page Limited, London, 1994
20. Silberman M., Clark K.: Ways to Make Meetings Active : Surefire Ideas to Engage Your Group, 1995
21. Townsend J.: Prezentacije, Valera, Beograd, 2006
22. Веинрајт Р. Г.: Говорот на телото, Силсонс, Скопје, 2002
23. Кралев Т.: Основи на менаџментот, Центар за интернационален менаџмент, Скопје, 2001
24. Петковски К. и Јанкуловска П. 2006 : Деловно комуницирање – ИРИС – Р, Струга
25. Петковски К. и Јанкуловска П.: Мајсторството во комуницирањето – Хераклеа комерц, Битола 2009
26. Polenakovik, M.: Poslovna komunikologija, NIP Alinea”, Zagreb, 1991
27. Смилевски Ц.: Надзорништво 1, Детра, Скопје, 1998
28. Тодорова И.: Психологија, Просветно дело, Скопје, 1996
29. <http://web.cba.neu.edu/~ewertheim/interper/commun.htm>
30. <http://www.cs.cmu.edu/~dabbish/locke.pdf>
31. <http://www.social-marketing.com/library.html>
32. <http://www.spinproject.org/downloads/TargetAudience.pdf>
33. <http://www.wkkf.org/Default.aspx?tabid=90&CID=385&ItemID=5000034&NID=50100>
34. [http://en.wikipedia.org/wiki/Interpersonal\\_communication](http://en.wikipedia.org/wiki/Interpersonal_communication)

35. [www.acusa.net/ articles/ intrapersonal.doc](http://www.acusa.net/articles/intrapersonal.doc)
36. [http://www.pstcc.edu/facstaff/dking/ interpr.htm](http://www.pstcc.edu/facstaff/dking/interpr.htm): Donnel King
37. [http>//en.wikipedia.org/ wiki/ Organizational\\_communication](http://en.wikipedia.org/wiki/Organizational_communication)
38. <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/doe/benchmark/ch13.pdf>:  
Organizational
39. **Error! Hyperlink reference not valid.**\_is\_medio\_ communication
40. [http://www.eric.ed.gov/ERICWEBPortal/custom/portlets/ record](http://www.eric.ed.gov/ERICWEBPortal/custom/portlets/record)
41. <http://www.uky.edu/~drlane/capstone/>
42. mass/#Theories[www.spitfirestrategies.com/pdfs/smart\\_chart\\_2.pdf](http://www.spitfirestrategies.com/pdfs/smart_chart_2.pdf).